التمكين الإداري

وصناعة قادة المستقبل

إعداد

خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر

التمكين الإداري

وصناعة قادة المستقبل



إعداد

خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2018

المحتويات

الموضوع	الصفحة

مقدمة الناشر

نحن نعنى في المجموعة العربية للتدريب والنشر على نحو خاص بتناول كافة القضايا والمتغيرات المتلاحقة ومتطلبات الإصلاح الإداري والاقتصادي وكل ما يهم المنظمات والتعرف أيضا على التجارب العالمية الناجحة للوصول إلى الهدف المشترك مع عملائنا في رفع وتطوير الكفاءات البشرية مرتكزين بذلك على قاعدة بيانات من الخبراء والمتخصصين والاستشاريين المؤهلين لتنفيذ وإدارة كافة البرامج علميا وعمليا بما يتواكب مع طبيعة عمل المنظمات، كما يتضمن نشاط المجموعة العربية للتدريب والنشر القيام بجميع أنواع الاستشارات في كافة التخصصات وقد ظهرت الحاجة إلى تفعيل نشاط البرامج التدريبية في المجموعة العربية للتدريب والنشر لتخاطب احتياجات محددة للشركات والجهات المختلفة من خلال القيام بدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للشركات وتصميم برامج خاصة تفي بهذه الاحتياجات وذلك لرفع معدلات أداء العاملين وتنمية مهاراتهم المختلفة.

برامجنا التدريبية:

تغطى كافة التخصصات التي تحتاجها القطاعات المختلفة ونذكر من هذه البرامج على سبيل المثال :-

- المهارات الإدارية والإشرافية وإدارة الأعمال للمستويات الإدارية المختلفة.
- المهارات السلوكية والقيادية.
- المحاسبة بجميع فروعها وتخصصاتها.
- التمويل والإدارة المالية والاستثمار.

أسلوبنا في التدريب:

لا نعتمد في التدريب على الأسلوب التقليدي الذي يعتمد بدوره على التلقين وإعطاء المحاضرات، ولكن نرى أن التدريب بمفهومه الحديث يجب أن يعتمد على الحوار والنقاش وتبادل الخبرات.. ومساعدة المتدرب على طرح المشكلات التي قد تواجهه في عمله ووضع تصوراته للحلول بما يؤدى إلى تحقيق الاستفادة المرجوة من حضور البرنامج. ونعتمد في التدريب على العديد من الأساليب مثل:

- دراسة ومناقشة الحالات العملية.
- الاستقصاءات وتبادل الآراء والمقترحات.
- الأفلام التدريبية
- تمثيل الأدوار.

كذلك لدينا مجموعة متميزة من قاعات التدريب التي تم إعدادها بأحدث الوسائل السمعية والبصرية بما يؤدى إلى تقديم خدمة تدريبية على أعلى مستوى من الجودة.

أنواع البرامج التي نقدمها:

هناك نوعان من البرامج

برامج مركزية:

وهى البرامج المدرجة في الخطة السنوية بتواريخ وأماكن محددة والتي نقوم بإرسالها في بداية كل عام للمؤسسات والهيئات والجهات في أنحاء العالم العربي، وبعد ذلك نتلقى الترشيحات من الجهات المختلفة على تلك البرامج.

برامج تعاقدية:

نظرا لصعوبة احتواء خطة البرامج السنوية على جميع البرامج في المجالات والقطاعات والأنشطة المختلفة وكذلك مواعيد وأماكن البرامج المدرجة بالخطة قد تكون غير ملائمة لبعض الجهات أو المؤسسات أو قد تطلب جهة ما تنفيذ برنامج تفصيلي متخصص يتماشى مع طبيعة عمل تلك الجهة بالتحديد لذلك يتم تنفيذ برامج تعاقدية يتم تصميمها لتلبية احتياجات الجهة الطالبة بشكل خاص في المكان والزمان المناسب لها.

مدة برامج التدريب:

تم تصميم وإعداد وتنفيذ برامج تدريبية قصيرة للمؤسسات والهيئات تتراوح مدتها من أسبوع تدريبي (خمسة أيام عمل) إلى أربعة أسابيع.. وهناك برامج تأهيلية وهى ما يطلق عليها (دبلومات) وتتراوح مدتها من ثمانية أسابيع إلى أربعة وعشرين أسبوعا تدريبيا وحسب ظروف الجهة الطالبة.

الوحدة الأولى

مفهوم التمكين الإداري وأبعاده

لا شك أن الاهتمام بمفهوم التمكين يشكل مطلبًا أساسياً للمؤسسات الحديثة، خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبنى وتطبيق المفاهيم الإدارية القائمة على المشاركة كإدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، فهذا المدخل يقوم على فلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة وإنما التركيز على العاملين لديه في المقام الأول، وهو على صلة أكيدة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة.

فالشركات والمؤسسات التي تبتغي النجاح والتطوير تكون دائما بحاجة ماسة لتبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة.

o ما المقصود بالتمكين الإداري:-

لابد من الاعتراف بأن هنالك آراء مختلفة حول تعريف التمكين إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور تتعلق بالوظيفة التي يشغلها، أو خارج إطارها.

إن التمكين يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحرر إمكانيات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتما ستبقى غير مستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة.

وهناك وصف للتمكين على أنه حاله ذهنية لدرجة أن الموظف الذي يعيش هذه الحالة الذهنية، يمتلك بعض الخصائص التي يمكن أن نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين، ومن أهم هذه الخصائص:-

1. الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
2. الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف).
3. المسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
4. المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء المؤسسة التي يعمل بها.

إن ما يساهم في توضيح أهمية التمكين بشكل أكبر، أن نرى بأن التمكين يعطي الفرد مزيدا من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه (أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف لإيجاد الحل لأنها أقرب الناس للمشكلة وأكثرهم احتكاكًا وتأثيراً بمشكلته أو مشكلتها).

هذا وقد حاول بعض العلماء وضع تعريفات متباينة للتمكين، فمثلا قام Lashely (1999) بتعريف التمكين من خلال تقسيمه إلى عدد من الأصناف مثل؛ التمكين بواسطة المشاركة، والتمكين من خلال المساهمة في اتخاذ القرار والمشاركة في

تحمل المسؤولية، والتمكين من خلال الانتماء مع ما يتضمنه من انتماء لأهداف المؤسسة، ويؤخذ على هذا التعريف بأنه لم يحدد تعريفا ومفهوما محددا للتمكين معتمدا بدلا من ذلك على عدد من النتائج أو المقومات التي تساهم في خلق المناخ الملائم للتمكين، ولا يمكن بحال من الأحوال أن تتم عملية التمكين دون مقومات المشاركة والتفاعل والانتماء الذي ينسجم مع الشعور بالمسؤولية وتحقيق الأهداف. فالتمكين يقود الفرد إلى الشعور بالانتماء المعنوي للمؤسسة والانتماء المادي، وكل منها مكمل للآخر، ويترك كل منها آثاراً إيجابية على نفسية الموظفة أو الموظف وشعورهما بالأهمية في المؤسسة وبالاعتبار والتقدير، لأن التمكين وخاصة عندما نتحدث عن المؤسسات الخدمية، فإن التمكين يساهم في جعل المؤسسة أكثر قرباً من الزبائن وأكثر مسؤولية تجاههم في حل مشاكلهم، ليس فقط خلال عملية البيع، بل في ما يسمى بخدمات ما بعد البيع والخدمات المكملة لصفقة البيع التي أصبحت تستثمر لرفع مستوى العلاقة بين الزبائن والمؤسسات على المدى الطويل، وفي هذه العلاقة فإن التمكين يعطي الموظف الروح التي تمكنه من الانتماء لزبائنه ولمؤسسته على حد سواء.

o العلاقة بين الموظف والإدارة:-

يكمن سر نجاح الكثير من الشركات العالمية الناجحة في التوافق بين ثقافتها وأهدافها ورضا عملائها، فهي معنية بإكساب الموظف الرؤية والرضا والعلم الذي يمكنه من تحقيق الانتماء لأهداف المؤسسة، فيشعر الموظف بالتوافق والانسجام بين دوره في التعامل مع الزبائن والحلقة التي يلتقي فيها معهم من جهة، ودوره في التعامل مع الإدارة وشعوره الإيجابي تجاهها في ممارساتها نحوه من جهة أخرى.

وفي كثير من الأحيان يحدث تناقض بين الأمرين أو تكامل في الأشكال التالية (وهذه العلاقة تنطبق بشكل أساسي على موظف الخدمات):

1. **التوافق السلبي:** بأن تكون علاقة الإدارة مع الموظف سلبية، فينجم عنها علاقة عدائية بين الموظف والزبائن.
2. **التوافق الإيجابي:** بأن تكون علاقة الموظف مع المؤسسة إيجابية، فينجم عنها علاقة ايجابية مع الزبائن.
3. **التناقض الإيجابي:** وهنا تكون علاقة الإدارة مع الموظف إيجابية وعلاقته مع الزبائن سلبية أو العكس، أي أن تكون علاقة الموظف مع المؤسسة أو الإدارة سلبية ولكن علاقته مع الزبائن إيجابية.

أما التفسير المحتمل لهذه الحالات الثلاث فهو كما يأتي:

<u>فالنوع الأول</u>: وهو المتوقع عندما تكون ممارسات الإدارة تقوم على الشك وعدم الثقة في الموظف أو الاستغلال وتجاهل حقوق الموظفين وحاجاتهم المختلفة، فمن الطبيعي أن ينجم عن ذلك ردود فعل سلبية من قبل الموظفين في تأدية الأعمال التي يقومون بها، سواء أكان في مؤسسات الخدمات التي يتعامل فيها الموظف مع الزبائن في احتكاك مباشر وجهاً لوجه أم في المؤسسات الإنتاجية التي يعمل فيها الموظف بشكل مباشر مع الزبائن فتؤثر العلاقة على كفاءة الموظف وأدائه في الأعمال، ومن الطبيعي أن المقدمات السلبية تفضي إلى نتائج سلبية على الإنتاجية والأداء، فتزداد عوامل الصراع والرقابة، وتسود حالة عدم الثقة بين المدير والموظف، مما ينعكس سلباً في كل الأحوال على نتائج الأداء المرتبطة بالإنتاجية،

فقد يتم إنتاج الكم المناسب تحت وطأة المراقبة المستمرة من قبل المدير، ولكن على حساب النوعية والجودة والفاعلية.

والنوع الثاني: وهو متوقع وطبيعي أيضاً، وذلك عندما تحاول الإدارة العناية برغبات الموظفين وحاجاتهم فينعكس ذلك إيجاباً على نتائج الأداء، سواء أكان مباشراًفي التعامل مع الزبائن أم غير مباشر كما هو الحال في المؤسسات الإنتاجية أو الصناعية.

أما النوع الثالث: فينقسم إلى قسمين:

- علاقة إيجابية سلبية.
- علاقة سلبية إيجابية.

أما في العلاقة الإيجابية السلبية فتكون الإدارة علاقتها مع الموظفين إيجابية وتقدر احتياجاتهم ومشاكلهم، ولكن لا ينعكس ذلك على أدائهم في التعامل مع الزبائن، وهذه حالة شاذة وسببها قد يكون سوء الإدارة في بعض أو معظم الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، مثل سوء التعيين والانتقاء والتدريب وغيرها من ممارسات سلبية.

وأما في العلاقة السلبية الإيجابية، فعندما تمارس الإدارة أساليب غير سليمة وغير مناسبة في التعامل مع الموظف ولا تلبي احتياجاته أو تعتني بمشاكله، ولكنه بالمقابل يقوم بأداء مهام وظيفته بشكل مناسب، وهذه الأخيرة تحدث بشكل خاص في المؤسسات الخدمية التي يتعامل فيها قطاع عام من الموظفين مع الزبائن وجهاً إلى وجه، ولكن هذه العلاقة بشكلها السلبي الإيجابي لا تدوم طويلاً، وهذه العلاقات

أشار إليها وأكد عليها بشكل مباشر أو غير مباشر علماء في الموارد البشرية ، فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة التي تقوم بتشخيص طبيعة العلاقة بين المدير أو الإدارة والموظف من ناحية، وبين الموظف ونتائج الأداء أو الزبائن من ناحية أخرى. وهذا يحتاج إلى استقصاء الآراء والانطباعات لمعرفة رأي كل طرف من أطراف العلاقة بالآخر، وما هي التوقعات التي يتوقعها كل من الآخر. وتحتاج إلى ممارسة مزيد من الشفافية والواقعية والصراحة لبناء النوع الثاني من العلاقات، وهو التوافق الإيجابي الذي يحتاج إلى مقومات من التمكين والمشاركة والثقة، لكي تتمكن الإدارة من بناء علاقات إيجابية مع الموظفين، لينعكس بشكل إيجابي ومتميز على الزبائن أو الإنتاج.

والتمكين يحتاج إلى مقومات طويلة المدى من العلاقة الإيجابية والثقة والشعور بالشراكة بين الإدارة والموظف أو العامل، وهو ليس بمجرد تفويض صلاحيات أو مسؤوليات وإنما هو حالة من الشعور بالمساواة ضد مبدأ الطبقية في التعامل بحيث يعترف المدير بالموظف ودوره الذي يقوم به دون تقليل لأهمية ذلك الدور.

وتؤكد الكثير من الأدبيات على أهمية توطيد بعض المقومات الأساسية قبل تمكين العاملين في المنظمة والتي تشتمل على أربعة مقومات أو ركائز أساسية وهي:-

- المعرفة والمهارة.
- الاتصال وتدفق المعلومات.
- الثقة بين القائد والمرؤوسين.
- والحوافز المادية والمعنوية.

أولا: المعرفة والمهارة:-

لا يخفى على إنسان القرن الواحد والعشرين، هذا الكم الهائل من المعرفة التراكمية، كما لا يخفى على أي مدير ما يشاهده ويلمسه من تطورات تكنولوجية ومعرفية وعلمية تستدعي التغيير في: الأنماط الإدارية التقليدية، وإدارة الموارد البشرية، والتغيير في شكل العلاقات بين مختلف أقطاب اللعبة الاقتصادية في المؤسسة، من مديرين ومساهمين وعاملين وزبائن والمجتمع بأكمله، ومن أهم المفاهيم المعاصرة في وقتنا الحاضر ما يسمى: بإدارة المعرفة وعامل المعرفة وغيرها من المصطلحات التي تدل على تحول واضح نحو استخدام المعرفة وإدارتها في المنظمات.

- تعريف عمالة المعرفة:-

نجد في كل منظمة معاصرة موارد بشرية متعاملة مع محطات العمل والحاسبات الشخصية القوية لمعالجة المعلومات في إطار نظم المعلومات المتعددة المطورة لها، وقد ينجز بعض الأفراد مهاما بسيطة مثل كتابة المراسلات وإعداد الخرائط والرسومات، ولكن يقوم البعض الآخر بتطوير نظم معالجة التصرفات مثل إدخال الطلبات المعقدة التي تحمل وتشغل علي شبكة حاسبات، أو القيام برسومات تراعي البعد الثلاثي للأشياء لتوضيح بعض خواص منتج أو خدمة معينة، كل هؤلاء الأفراد هم أمثلة حية لعمال المعرفة أو مهنيو تكنولوجيا المعلومات فهم يضعون التكنولوجيا والقوة التكنولوجية والبرمجيات والمعلومات وتكنولوجيا المعرفة في متناول من يحتاج إليها، وعلي هذا الأساس يقوم عمال المعرفة بالأتي:

- استخدام الحاسبات التي يحتاجون إليها للعمل عن بعد، أينما يتواجدون وفي أي وقت يرغبون العمل فيه.

- تطوير تطبيقات قواعد البيانات ومستودعات البيانات لحفظ المعلومات التي يحتاج إليها العمل.

- إنشاء شبكات الحاسبات التي تسمح للوحدات الإدارية تطوير وحفظ تطبيقاتها.

- إنشاء مواقع شبكة ويب حتى يمكن مساعدة العملاء في طلب السلع والخدمات.

- توفير إمكانيات الوصول إلي المعلومات حتى يمكن لمن يحتاجها اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.

وهنالك من صنف المعرفة على أساس من يقدمون أفكاراً هامة وأفكاراً غير هامة على سبيل المثال:-

فالأفكار الهامة: هي تلك الأفكار التي تساهم في تغيير الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات، كالأفكار التي تعمل على خلق إستراتيجيات جديدة تساهم في تغيير مسار المؤسسة،أو إبداع برامج إدارية جديدة، أو تقديم أفكار في تغيير التكنولوجيات المستخدمة في المؤسسة، وهكذا.

أما الأفكار البسيطة وغير الهامة:فهي تتضمن تعديلات طفيفة وغير جوهرية في طريقة العمل، كأن يتم إحداث تعديلات في تصميم المكاتب لتصبح أقل تكلفة وأكثر كفاءة لاستخدام الموظفين، وهي أيضا شبيهة بالتحسين المستمر على النوعية.

وعن الأفكار العظيمة والهامة: فهي مثل فكرة نظام المخزون اللحظي وكذلك أنظمة الحاسوب المساعد في الإنتاج والحاسوب المساعد في التصميم .

والنظرة التقليدية إزاء هذه التصنيفات تدعم فئة محدودة من فئات المنظمة، للمساهمة بتقديم أفكار هامة وكبيرة والنظرة التقليدية لمعظم الموظفين أنهم فقط مستخدمون، وليسوا مبدعين للأفكار، وإذا حدث أن كانوا مبدعين فإنهم يبدعون أفكارا بسيطة وغير هامة.

وفي هذا السياق يؤكد Davenport أنه إذا أرادت المؤسسات أن تكون ناجحة في القرن الواحد والعشرين فعليها أن تشجع موظفيها على إبداع المعرفة واستخدامها بشكليها المهم وغير المهم وخلق الأفكار الكبيرة والصغيرة على حدٍ سواء، ومن المؤكد، كما يقترح Davenport، أن على المؤسسات إذا أرادت أن تنجح في المستقبل أن تسمح لكل من يعمل بها على التفكير وتقديم الآراء أن تكافئهم وتشجعهم على ذلك، ومن أهم مقتضيات التشجيع: أن يعطى الموظف حرية في التفكير واستقلالية في العمل وفرصا للتمكين، وتشجيع روح المخاطرة وعدم قمع المحاولة والخطأ.



- أهمية المعرفة وإدارة المعرفة:-

الإدارة التقليدية والمعرفة:-

إنه عند ذكر كلمة "إدارة" يتبادر للذهن أحيانا وظائف الإدارة من: تخطيط وتنسيق ومراقبة للعمل وللعاملين، وهذا ما كان فعلاً ملائما للعهد الصناعي إبان الثورة الصناعية وما بعدها، ولكن السؤال الحتمي في هذا التوقيت من الزمن، هل هذه الوظائف ما زالت ملائمة في هذا العصر والذي تسوده المؤسسة الأفقية ومجموعات العمل المستقلة والدافعية الذاتية لدى العاملين؟، هل هذه الوظائف ما زالت ملائمة في عهد عامل المعرفة بحسب وصف "بيتر دركر".

إن من أهم ملامح التغيير التي برزت وبشكل خاص بحلول الألفية الثالثة، ظهور المعرفة واعتماد المؤسسات على المعرفة والعامل أو الموظف صاحب تلك المعرفة، وعلى الرغم من معرفة الدول النامية بما في ذلك الدول العربية، بالتغير الذي حدث في المؤسسات الغربية وفي الدول الصناعية تبعا لذلك، وعلى الرغم من استيراد الدول النامية للكثير من مصادر المعرفة كتكنولوجيا المعلومات، إلا أن الأنماط الإدارية لم تتغير تبعاً لذلك، ومازالت الدول النامية والكثير من الدول العربية تتبع أساليب إدارية تقليدية.

إن النمط الإداري التقليدي كان مناسبا لكي يتعامل مع ظروف مختلفة عما تعيشه الإدارة والمؤسسة في الوقت الحاضر، فالنمط الإداري التقليدي ربما كان مناسبا حتى السبعينيات من القرن الماضي، أما في الوقت الحاضر فالأمور تتغير على مختلف الأصعدة. فثقافة العامل كانت أقل ودوافعه المادية وانتمائه للنقابات

كان أمرًا ضرورياً، والبيروقراطية التي جاء بها ماكس ويبر كانت إيجابية ولا يمكن الاستغناء عنها، وتقسيم العمل كذلك كان أمرًا أساسياً وكانت أدوار العمل ومهامه منفصلة ومستقلة عن العامل، وما زالت منظمات الأعمال حتى هذه الأيام تمارس النظريات الإدارية التي نادى بها أناس مثل هنري فايول وفريدريك تايلور منذ ما يقرب من حوالي مئة عام أو أقل، علماً بأن هذه المفاهيم كانت مناسبة إلى حد كبير في ذلك الوقت، أما الغير طبيعي هو عدم استثمار المفاهيم المعاصرة التي تتناسب مع بيئة العمل المعاصرة أو عدم ممارستها في هذه الأيام، وما زالت الكثير من المنظمات تمارس مفاهيم مئة عام مضت، والجدول الآتي يبين الفرق الواضح بين النموذج الإداري القديم والنموذج الحديث، علما بأن معظم المؤسسات في الدول العربية على سبيل المثال ما زالت تطبق النموذج الإداري القديم، على الرغم من عدم ملاءمته في عهد تتبنى فيه منظمات القرن الواحد والعشرون، المعرفة وأنظمة المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، وغيرها من المفاهيم الإدارية المعاصرة.



فيما يلي مقارنة بين النموذج الإداري الحديث والنموذج القديم من خلال بعض الممارسات الإدارية التقليدية وما يقابلها من ممارسات حديثة :-

النموذج الإداري الحديث	النموذج الإداري القديم
o وجود تداخل بين الإدارة والعمال وعدم القدرة على الفصل بينهم.	o استقلالية الإدارة عن العاملين فالمدير يدير والعاملون يعملون
o صعوبة قياس أداء العاملين وعدم وضوح المهام وعدم سهولتها.	o وضوح بداية العمل ونهايته وسهولة قياس أداء العاملين.
o هناك دوافع معنوية في العمل ومهارة العامل ومعرفته تحتم عليه تأدية عمله دون مراقبة شديدة.	o أن العمال تحكمهم أنانيتهم ومصلحتهم الاقتصادية ولابد من مراقبتهم للتأكد من قيامهم بالعمل المطلوب منهم.
o يعمل المديرون في الإدارة الدنيا أو الوسطى منسقين ومساعدين ومدربين يساعدون في تنسيق المهام وليس في مراقبة أداء المهام.	o مهام المديرين في الإدارة الوسطى كهمزة وصل في نقل المعلومات من الإدارة العليا إليهم،أمر في غاية الأهمية وتجاوز المرجع ذنب لا يغتفر.
o تقويم الأداء لا يستثني المديرين من تقويم مرؤوسيهم لهم.	o لا يجوز تقويم المديرين فهم فوق الشبهات.
o يحتاج العامل إلى المعرفة وتكنولوجيا المعلومات أكثر من مديره.	o القدرات والمهارة الفكرية هي من اختصاص المديرين وليس العاملين.

o المرؤوس يعرف المهام المطلوبة منه أكثر من مديره.	o معرفة المديرين ومهارتهم في المهام التي يقوم بها العاملون تفوق إمكانات العاملين ودور المديرين هو إرشاد العاملين والعمل على زيادة كفاءتهم.
o الجميع يفكر من موقعه والجميع يُنظر إليهم علىأنهم شركاء لا أنداد أو عبيد.	o المدير يفكر والمرؤوس ينفذ (وكما قال هنري فورد ذات يوم "أنا لا أريد إلا أيدي تعمل ولسوء الحظ أنها متصلة بأجساد).

لقدأصبح الأمر حتميا على مؤسسات تعيش عصر العولمة بأبعادها التكنولوجية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية أن تغير من إدارتها لمواردها البشرية وهياكلها التنظيمية، لتصبح أكثر مرونة واستجابة للتغيرات البيئية الخارجية، ولتسمح لموظفيها باستخدام قدراتهم ومعرفتهم وكفاءاتهم، وتمكينهم من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستديمة لمؤسساتهم.، فهناك فرق بين توظيف قدرات فئة محدودة مثل الإدارة العليا في تحقيق التغيير والتطوير المنشود كما هو الأمر تقليديا، وبين أن يشارك الجميع في المؤسسة في محاولة استخدام مواهبهم وعقولهم في سبيل تحقيق تلك الميزة التي تم ذكرها، وخاصة في زمن المعرفة ورأس المال الفكري والإبداعي الذي لم يعد يقبل التفكير البيروقراطي الذي يُنكر إمكانيات فئات معينة لصالح فئات أخرى.

ومن الجدير بالذكر أهمية دور الإدارة في استقطاب المواهب النادرة للمؤسسة والمحافظةعليها. فسر نجاح شركات مثل مايكروسوفت يكمن في القدرات الإدارية

الفائقة للشركة في استقطاب موظفي المعرفة من أصحاب المواهب على مستوى صناعة البرمجيات بمختلف أشكالها، ومن هذا المنطلق يتوقع الكثير من علماء الإدارة أن تكون المنافسة في المستقبل حول استقطاب المهارة وأصحاب الكفاءات ممن يطلق عليهم بموظفي المعرفة، وللمحافظة عليهم يجب على الإدارة المعرفة التامة والأكيدة بأن المناخ البيروقراطي غير مناسب لموظفي المعرفة، فهم يرغبون بتأدية أعمالهم دون مراقبة شديدة ودون قواعد وإجراءات صارمة ونظام عمل رسمي، لأن إجراءات العمل البيروقراطية قد تشكل بيئة طاردة لمثل هذه الكفاءات، لأنهم لن يتمكنوا من الحرية في التفكير والاستقلالية في الإبداع والابتكار، ومن المعروف أن حرية التفكير والمحاولة والتجربة والفشل والإبداع والابتكار كلها أمور من صميم عمل موظف المعرفة أو المؤسسة التي تمتلك ما يمكن أن يطلق عليه "رأس المال المعرفي".

ثانيا: الاتصال وتدفق المعلومات:-

بعد استعراض دور المعرفة والمهارة كمتطلب ضروري وحيوي من متطلبات تمكين العاملين، فإن العنصر الثاني الذي لا يقل أهمية هو الاتصال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المنظمة جميعها. وتعد المعلومة سلاحاً هاما يعتمد علية الموظف في اتخاذ القرار وفي حل مشكلات العمل والمستهلكين، فبدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية، واقتدار؛ لأنه حين إذ يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأً.

فالاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز في تلك المؤسسات مبدأ الإبداع. وهنالك خمسة خصائص لأنظمة الاتصال التي تعزز الإبداع والابتكار.

- عملية الاتصال في المؤسسات الناجحة:-

عملية الاتصال هي عملية مكثفة ولا تتم بشكل موسمي أو دوري أو بشكل نادر وإنما تتم بشكل دائم، ففي المؤسسات الناجحة لا يوجد حواجز بين رئيس ومرؤوس ولا يوجد رسميات في الخطاب ولا يوجد خوف من المسئول لأن مصلحة المؤسسة ومصلحة العمل همٌ واحد لكل من المرؤوس والمسئول فقد يقف المرؤوس في اجتماع ما، ويوقف الرئيس عن الحديث، أي يقاطعه دون ممانعة ودون تكّون مشاعر معادية بين الطرفين.

وفي العديد من الشركات الغربية توصف لديهم عملية الاتصال بـأنها "اتخاذ القرار بواسطة الزملاء" حيث تتم عملية اللقاء على طريقة الحوار بالمواجهة، وتناقش المواضيع دون حرج أو تردد، ومن أهم الأسباب التي تعفيهم من الحرج أنهم يلتقون ويتحاورون بشكل دائم، ومما سبق نستنتج "كلما طالت الفترة الزمنية بين الاجتماع والآخر، زادت مقتضيات الرسمية والاحترام المبالغ فيه بين الرئيس والمرؤوس، وانعدمت الشفافية والوضوح والصراحة"، لذلك على الإدارة أن تبتكر السبل الكفيلة بالحوار المكثف واللقاء على أسس غير رسمية لمناقشة أمور هامة وجدية.

ثالثا: الثقة بين المدير والمرؤوسين:-

إن الثقة المتبادلة هي أهم رأس مال اجتماعي وأن العجز فيه أمرا ليس باليسير ولابد أن تكون الثقة شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، وثقة الناس في القائد هي دليل على نجاحه وهي إحدى أهم نتائج التمكين وهذا ما يعرف بالتبادل المثمر للطاقة، فالثقة يجب أن تكتسب ولهذا السبب تعد القيادة صناعة ينبغي إعادة اختراعها، واكتساب الثقة يتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن تكون إلى صفهم فيما يحدث لهم من خير أو شر وتشاركهم همومهم ومشاكلهم حتى تحظى بثقتهم، تلك الثقة التي قد تبنى كالبناء من خلال استمرار الاهتمام والتواصل والعلاقة القائمة على الربح المتبادل وسياسة "أنا أربح وأنت تربح".

إن الاهتمام والصدق والصراحة من أهم المقومات التي تؤدي إلى تكوين التمكين الذي يجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المؤسسة، والتمكين بدوره يشكل دافعا نحو بذل طاقة غير عادية من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل، والثقة بين بني البشر هي مشكلة المشاكل وتكاد تكون غاية في الصعوبة والتطبيق بسبب عوامل متعددة ومتداخلة، فالثقة الحقيقية صعبة حتى بين الناس الذين ارتبطوا معا لسنوات طويلة، كالأزواج مثلاً على الرغم من انتقائهم واختيارهم بعضهم لبعض، وبالتأكيد فإن الثقة بين المدير والمرؤوس صعبة أيضاَ، وخاصة عندما يكون لكل طرف حق إنهاء العلاقة مع الطرف الآخر بمحض إرادته.وعندما نبحث في أسباب ودوافع المنظمات في وضع القوانين والتعليمات الصارمة والقيود فإننا نجد أنها تعود لأحد أمرين "**الأول:** من أجل تأمين سير الأمور بشكل منتظم تلافيا للفوضى، **والثاني:** بطبيعة الحال يكون تلافيا لاستغلال

النظام والإساءة له من قبل الآخرين، أي عدم الثقة"، ومهما تكن الأمور فالثقة بين أعضاء المنظمة، عاملين أم مديرين تعد في غاية الأهمية لمؤسسات القرن الواحد والعشرين، فما هي يا ترى العوامل التي يمكن توفيرها من أجل ضمان الثقة بين أعضاء المؤسسة والمهتمين والمتأثرين بنتائج عمل المؤسسة مثل المساهمين والزبائن والمنظمات الأخرى، إنّ من أهم العوامل التي يمكن أن تدعم الثقة وتعززها بين أفراد المؤسسة ما يلي:-

- **الكفاءة:-**

أحيانا نستبدل كلمة الثقة بكلمة كفاءة فنقول مثلاً: الطبيب الفلاني يتمتع بكفاءة عالية، فنثق بتشخيصه للمرض كما نثق بالعلاج الذي يقدمه، إذاً "أمنحك ثقتي عندما أؤمن بكفاءتك وقدرتك، وتتوقف ثقتي بك عندما أشك في مهارتك" وهذا ينسحب على مهن ووظائف مختلفة مثل المعماري والميكانيكي ورجل الصيانة وغيرها من مهن بنسب مختلفة، وهذا ما ينسحب أيضاً على علاقات العمل في المؤسسات التي نعمل بها، وهذه الثقة أصبحت ضرورية في منظمات الأعمال والمؤسسات المختلفة أكثر من أي وقت مضى، إذا ما أراد المديرون التحول عن المنظمات التقليدية الهرمية والوظيفية المتخصصة، فبحكم التخصص كان المدير يعلم ويعرف وعلى مهارة أكبر من أي موظف في القسم أو في الدائرة، ولكن الآن ليس شرطاً لازماً أن يكون المدير أعلم أو أكفأ من مرؤوسيه فوظيفته تنسيق مهاراتهم أكثر من إتقانها ومنحهم حرية في التصرف وتهيئة مناخ عما يسمح بالإبداع والتميز والتعُلم الدائم.

o العمل الجماعي:-

إن العنصر الثاني الداعم للثقة هو العمل الجماعي، بشرط توافر عوامل مشتركة بين الجماعة من التعاون والمساواة والتعاضد والتكامل والطموحات والآمال المشتركة، يتضمنها علاقة طيبة وتعارف وصلات، والجماعة قد تُشكّل كفرق عمل من أجل إنجاز مشروع ما أو حل مشكلة ما، ففرق العمل أو جماعات العمل تدعم الثقة وتعزّزها لأنها تعزز الكفاءة، كما أن فرق العمل التي تقوم بالعمل الجماعي تقوم بأعمالها بشكل غير رسمي، والثقة هي من أهم مقومات التنظيم غير الرسمي، والتنظيم غير الرسمي هو التنظيم العفوي الذي ينشأ عن الثقة بين أعضاء التنظيم، ومن ثم فالمشاركة الفعالة والتعاون والاندماج بين فريق العمل، كل ذلك يؤدي إلى تشجيع الإدارة على التخلي عن بعض صلاحياتها ومنح الفريق مزيدا من التمكين والحرية والاستقلالية.



الانتماء :-

يعد الانتماء من العوامل المساندة للنقطتين السابقتين؛ الكفاءة والجماعة، والثقة هنا تعتمد على مدى استعداد العاملين في المؤسسة للوقوف خلف أهداف المؤسسة وغاياتها، والانتماء لأهداف المؤسسة وغاياتها لن يتحقق دون رؤية مشتركة لأهمية هذه الأهداف من وجهة نظر العاملين، والمشكلة أن كثيرا من المؤسسات تعاني وتتذمر فيها الإدارات من عدم ولاء المرؤوسين وانتمائهم. والمشكلة التي تقع فيها الإدارات أنها تتجاهل عدم فهم واستيعاب وقناعة العاملين بأهداف أو غايات المؤسسة ببساطة، لأن هذه الأهداف والغايات من وجهة نظر العاملين هي فقط تخدم المديرين أو المساهمين على حساب العاملين، فلا تتحقق الرؤية المشتركة التي تعدّ متطلبًا أساسياً لانتماء العاملين ووقوفهم خلف غايات المؤسسة مدافعين عنها.

إن الانتماء المشترك لغايات وأهداف المؤسسة ورسالتها ينسجم ويتماشى مع وجود أفراد بموصفات الريادة ومؤسسات بأشكال منبسطة أفقية في هيكلها التنظيمي ومديرين يشرفون على عدد أكبر من ذي قبل، بسبب توافر الموظف والعامل صاحب المعرفة والخبرة، وبتوفير برامج التمكين التي تؤدي إلى تحقيق نتائج عالية في مستويات الأداء.



- أسس الثقة بالنفس:-

تعتمد الثقة بالنفس على ثلاثة أركان أساسية كما تقول (Kanter) هي:-

1. **المساءلة:** إن فتح باب المساءلة على مصراعيه في أي مؤسسة، يجّنب الأفراد أي مجال للشك في ممارستهم وفي نشاطاتهم، وهذا الأمر يساهم بشكل جلي في رفع مستوى ثقة القادة بأنفسهم، وكذلك المرؤوسين من خلال تحمّل المسؤولية الشخصية ومعرفة حدود تلك المسؤولية بجدارة ومواجهة الحقائق بصدق وأمانة، والاعتراف بالأخطاء بسرعة ومعالجتها فورا. لذا ينبغي على القادة أن يصنعوا ثقافة المساءلة من خلال الآخرين وبواسطتهم ومعهم والقائد يضع الحقائق واضحة أمام الجميع ويضع المحاسبة والمساءلة أساسا للحقائق وتحديد الأداء المطلوب ضمن تلك الحقائق.

2. **التعاضد والتكاتف:** هي القاعدة الثانية من قواعد الثقة بالنفس، وتُبنى الثقة عندما يشعر الفرد أن بمقدوره الاعتماد على من حوله وبمقدورهم هم أيضا الاعتماد عليه، وهذا ما يسمى بالاعتماد المتبادل وهذه تتجاوز موضوع التعاون إلى مستوى معرفة الآخر ومعرفة ما يتوافر لديه من مواطن قوة لمحاولة التعاون من خلالها، ويزداد احترام الإنسان للآخرين كلما علم نقاط القوة المتاحة لديهم، فيثق أن باستطاعته الاعتماد عليهم وهم كذلك، فالثقة في الآخرين تزداد وتترعرع عندما يعلم الناس بأنهم سيقومون بما هو مطلوب منهم بكفاءة ومهنية عالية.

3. **روح المبادرة:** إن دعم وتشجيع روح المبادرة أمرا في غاية الأهمية وذلك حتى في المنظمات البيروقراطية التي يحكمها قواعد عمل محددة وقوانين صارمة، فالمبادرة هي التي تقود إلى الإبداع وخلق أفكار جديدة وهي مهمة لكل المنظمات في هذا الوقت، ومهمة أولا وأخيرا للثقة بالنفس.

إنه ذلك الشعور بالقدرة على الفعل والتأثير وكل ما يحتاجه العامل لتقوية هذه الحالة هو الدعم من الإدارة والدعم من القيادة في أي مساهمة أو نشاط لكي تتعزز هذه الروح وتستمر، فالعملية لا تتم بين يوم وليلة وإنما تحتاج إلى تشجيع على الأعمال الصغيرة حتى نصل للمبادرات الكبيرة والمؤثرة.

رابعا: الحوافز المادية والمعنوية:-

العوامل الأساسية التي تم شرحها من معرفة وثقة وتدفق حر للمعلومات من العوامل الأساسية في تحسين مناخ التمكين في المؤسسات، والعامل الرابع ربما يكون مكملاً للعوامل السابقة. فالتمكين يحتاج إلى من يساعد ويتحمل مزيدا من الأعباء وخاصة تحمل المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق والعصف الذهني، وعلى الرغم من أن هذه الأمور قد تكون بحد ذاتها حوافز تساهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى أرقى وأرفع لحياتهم المهنية إلا أن التمكين كما يؤكد الكثير من العلماء ليس بمنحة مجانية فكما أن فيه مشاركة، في المنافع ففيه أيضا مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية بشكل يساوي التفويض المعطى للموظف. وبما أن الأمر كذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء الممكّن من العاملين، وبمعنى آخر فإنّ من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج

أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق.

- **ما هي طبيعة الحوافز في موضوع التمكين:-**

- **الحوافز القبلية:** أي قبل سلوك التمكين حيث تشجع الإدارة الموظفين على ممارسة التمكين من خلال التشجيع على روح المبادرة والمخاطرة وعدم الخوف من التجربة والخطأ وعدم الخوف من الفشل غير المتعمد، بهذا تتشكل دافعية قوية لدى العاملين وخاصة في المستويات الدنيا من المؤسسة على القيام بأدوار يتمثل فيها تحمل المسؤولية والتصرف باستقلالية وحرية.

- **أما الحوافز البعدية:** فهي بعد التصرف سواء نتج عن هذا التصرف أو السلوك نتائج إيجابية أم لم ينتج فالمهم نوعية وجودة تلك السلوكيات التي يقصد منها الوصول إلى نتائج إيجابية قد تتحقق وقد لا تتحقق بفعل أسباب غير متوقعة، وهذه الحوافز البعدية تنقسم إلى قسمين:

1. **حوافز مادية:** مثل الحوافز المرتبطة بالأداء مثل المشاركة بأسهم الشركة وغيرها من الحوافز التي تم ذكرها في مواقع مختلفة من الكتاب. ومهما كانت هذه الحوافز فلا بد من أن تتأكد الإدارة من ربطها بشكل مباشر مع نتائج الأداء ذات العلاقة: بتحمل المسؤولية، وروح المبادرة والمرونة في التفكير، والمشاركة في حل مشاكل العمل، والمساهمة في تقديم اقتراحات جوهرية لتحسين إجراءات العمل، ومكافأة استعداد العاملين على المشاركة في المعلومات وروح الفريق.

2. **حوافز معنوية:** في هذا يجادل بعض العلماء مثل كرس آرقريس بأن الحوافز الخارجية لا تؤدي إلى الانتماء، ويوضح بأن هنالك علاقة قوية بين الانتماء والتمكين، كما يشجع على الانتماء الداخلي، ويمكن القول أن الحوافز المعنوية ترتبط بشكل أكبر في الدوافع الداخلية عند الفرد، فمن يبادر باقتراح منهجية أقل تكلفة في تصميم المنتج، فلابد من تقدير جهده من خلال نظام للجوائز يتضمن تكريم المبدعين، ووضع أسم المميز منهم في نشرات ومطبوعات المؤسسة تقديرا له، فهذا سيعزز لديه روح المبادرة والاستمرار على النهج الذي بدأ به والبناء عليه، وهذا بحد ذاته يعدّ من أهم الحوافز المعنوية التي ترتبط بطاقة الفرد الكامنة وخاصة عندما تكون ذات علاقة بنفس التميز الذي تميز به الموظف، فهنا نلاحظ أن قيام المؤسسة ببناء وتوسيع المختبر الذي تمكن الموظف من خلاله إنجاز ذلك العمل المتميز تكريما له يعدّ أهم وأقوى أنواع الحوافز المعنوية التي تعدّ من جنس العمل المبدع الذي بدأ به الفرد.

الوحـدة الثانية

أثر التدريب في تنـمية وتمكين العاملين بالمنظمات

لقد اهتمت العديد من المنظمات وما زالت تبذل قصارى جهدها في تدريب أفرادها اعترافا منها بأهمية التدريب ودوره الفعال في تطوير المنظمات وتعظيم جهود العاملين خاصة في عالم تلوح فيه التحديّات والتقلّبات وتزداد فيه وتيرة الحياة سرعة يومًا بعد يوم وُتفرض علينا فيه قيماً جديدة لا تسْمح بالخُمول وإهدار الوقت بل تتطلب خَلق بيئة تفكير جديدة ومتطورة تساعد على صناعة المستقبل .

ولقدزادالتدريبأهمية مع ظهور مفهوم حديث في عالم الإدارة وهو (التمكين الإداري) والذي يتطلب توافر مجموعة من المهارات والخبرات في الأشخاص المرشحون لشغل مستويات إدارية أعلى، باعتبار أن التدريب هو أحد العوامل الأساسية لتنمية مهارات الفرد وتحسين أدائه وتوجيه سلوكه بشكل أفضل وكذلك اندماجه مع قيم المنظمة ومساهمته الفعالة في تحقيق أهدافها.

وقد أقترح Nicholls (1995) في هذا المجال برنامجا تدريبيا للمديرين مكون من ثلاث مراحل أساسية تسير كالأتي: "في المرحلة الأولى: يتم تحليل القدرات الحالية، ومساعدة العاملين للعمل بأقصى طاقاتهم وقدراتهم، وفي المرحلة الثانية: يفترض أن المديرين بحاجة لاستخدام أساليب المدرب لجعل العاملين يبذلون جهدا أكبر من قدراتهم الحالية، أما في المرحلة الثالثة: فيتم الحصول على التزام العاملين

من خلال مشاركتهم في الرؤية والقيم، وعند الانتهاء من هذه المرحلة يحق لهم التمكين الكامل.

- **مفهوم العملية التدريبية:-**

ويمكن لنا أن نعرض بعض التعاريف المتعلقة بالعملية التدريبية والتي تصفها "بأنها تلك العملية التي عن طريقها يمكن مساعدة العامل أيا كان مستواه في الحصول علي خبرات كافية في العمل الذي يمارسه في الوقت الحاضر أو الذي ينتظر أن يقوم به في المستقبل، كما تعرف بأنها مجموعة من الأفعال التي تسمح بإعادة تأهيل الأفراد ليكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل تحسين أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في أطار المؤسسة التي يعملون بها، ويعرف التدريب أيضا بأنه العملية التي يمكن من خلالها مساعدة الأفراد المتدربين للحصول علي خبرات كافية سواء في عملهم الحالي أو الذي ينتظر قيامهم به في المستقبل وذلك عن طريق تكوين وتنمية العادات المناسبة للتفكير والعمل واكتسابهم المهارات والمعرفة التي تساعد على تغيير اتجاهاتهم في أطار أهداف ومصلحة المنظمة التي يعملون بها من جانب ومصلحة المجتمع الكبير الذي تنتمي إليه هذه المنظمة من جانب أخر".

- **أهمية التدريب :-**

تعد علمية التدريب فرصه ذهبيه تتيح للأفراد الانتقال من مستواهم الحالي إلي مستوى أفضل بشرط أن تتوافر لدي المتدرب عناصر القدرة والرغبة في التعلم، وتتضح أهميه التدريب من خلال النقاط التالية:

- يساهم التدريب في رفع مستوي كفاءة الإنتاج كما ونوعا عن طريق زيادة مهارات الأفراد.
- يساهم التدريب في تقليل الحاجة إلي الإشراف المباشر، فالشخص المدرب يستطيع السيطرة علي نفسه.
- يساهم التدريب في العمل علي تخفيض معدل حدوث الحوادث وإصابات العمل.
- يساهم التدريب في تكوين اتجاهات عمل ايجابية.
- يعمل المتدرب علي تحقيق الاستقرار والمرونة في أعمال المنظمة.
- يساهم التدريب في تحقيق الروح المعنوية لدي أفراد قوي العمل حيث أن الفرد الذي يشعر بزيادة قدراته ومعارفه ومهاراته يزيد شعوره بالأمن والاستقرار مما يساعده في ارتفاع معدل إنتاجه مما يترتب عليه زيادة مكاسبه ويقلل من معدلات الغياب ودوران العمل لديه كل هذا يساهم في رفع الروح المعنوية مما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء بــالمنظمة.

o **الأساليب التدريبية المستعملة في تنمية القدرات الإبداعية:-**

أ- **أسلوب العصف الذهني:** وهي الطريقة التي ابتكرها "Osborn " عام 1953 ومن بعده، ورغم أنها طريقة للتدريب الجماعي إلا أنها تصلح للتدريب الفردي أيضا، وتتكون جلسة العصف الذهني العادية من جماعة عددها يتراوح بين 6-12 يجلسون حول مائدة مستديرة وينتجون تلقائيا الأفكار التي ترتبط بحل مشكلة معينة.

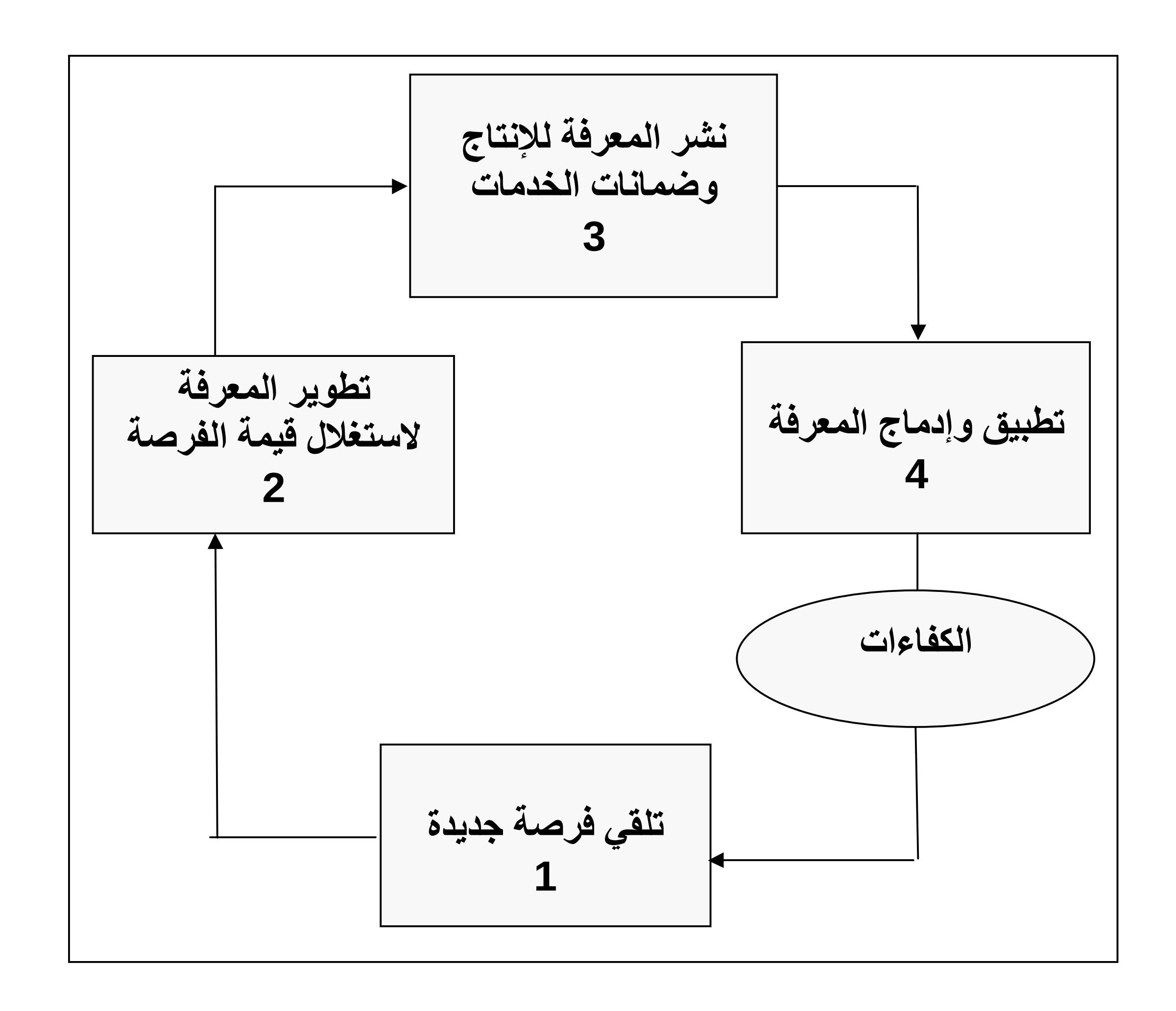
ب- **أسلوب التآلف بين الأشتات:** هذه الطريقة تشبه طريقة العصف الذهني من حيث اشتراك الأفراد في توليد الأفكار الجديدة، غير أن هذه الطريقة لها طابعها الخاص، من حيث استعمال الكنايات والاستعارات والمجازات التي قد تكون شخصية، مباشرة، رمزية، أو خيالية. وهناك ثلاث نقاط يمكن عن طريقها تيسير هذا الأسلوب وهي:

- **التناظر المباشر:** اكتشاف مدى التشابه بين شيء ما وأشياء أخرى مألوفة بالنسبة للأفراد.
- **التناظر الشخصي:** أي التظاهر بأنك أنت المشكلة ذاتها لاكتشاف كيف ستفكر في الحلول.
- **التناظر الرمزي:** أي وضع تعبيرات مختصرة للمشكلة، ثم استخدام التناظر في العصف الذهني.

ج- **التحليل المورفولوجي:** يستهدف هذا الأسلوب مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة كبيرة من التوافيق الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة، ويقوم هذا الأسلوب على تحليل المشكلة إلى أبعاد، ثم يتم تحليل كل بعد إلى متغيراته الجزئية، بعد ذلك يمكننا إنتاج مجموعة كبيرة من التوفيقات والتبديلات من خلال دمج هذه المتغيرات، وفي أغلب الأحيان تكون الكثير من هذه الحلول غير عملية، ولهذا فإن المجموعة تقوم باختيار الحل الأمثل.

ومما سبق يمكن القول أن للتدريب أثر كبير في تنمية معارف الأفراد، حيث تعتبر المعرفة التي يحصل عليها الفرد هي من أهم مخرجات التدريب الذي تظهر

فعاليته بتحويلها إلى أرض الواقع، وقد تتضح العلاقة بين المعرفة والتدريب من خلال النموذج التالي والذي يعرض لنا دورة التدريب في المنظمة.



o دورة التدريب في المنظمة:-

حيث يظهر في النموذج أعلاه العلاقة بين النظام التدريبي والنظام البيئي الذي يطرح فرصا تسعى المنظمة لاقتناصها مما يتطلب تطوير المعرفة، وإيصالها إلى الأفراد من خلال النشاط التدريبي، ويؤدي تطبيق المعرفة إلى التحسين الفعلي.

o العائد على المؤسسات من القيام بالعملية التدريبية:-

إن تحديد النتائج المستهدفة من التدريب تعتبر خطوة مهمة تالية لتحديد الاحتياجات التدريبية بقياس فجوة الأداء، وتمثل تلك النتائج المستهدفة الأساس في تطبيق مفهوم "العائد على الاستثمار" حيث تجري عملية رصد للنتائج التي تم تحققها، ثم محاولة تقدير قيمتها النقدية أو تقويمها مالياً لإمكان مقارنة العائد بالتكلفة ثم احتساب العائد على الاستثمار التدريبي بناء على ذلك.

وتتراوح النتائج التي تستهدفها الإدارة من وراء التدريب حسب خصوصيات كل منظمة وما تواجهه من مشكلات في الأداء، ولكن يمكن بصفة عامة طرح قائمة النتائج التالية باعتبارها الأكثر تردداً في أدبيات التدريب:

- **تحسين الكفاءة في الأداء :-**

ويقصد بها ارتفاع معدل الأداء بالنسبة للجهد المبذول، ومن ثم يستهدف التدريب أن يرتفع معدل أداء المتدرب [في أي من عناصر الأداء أو جميعها بحسب الحالة] مع بقاء الجهد المبذول على مستواه أو حتى مع تخفيض الجهد المبذول.

- **تحسين الإنتاجية :-**

أي تحسين النسبة بين المخرجات [ناتج الأداء] وبين المدخلات [الموارد المختلفة التي استخدمت في الأداء]، ومن المفهوم السابق نجد أن الإنتاجية تتحسن في أي من الحالات التالية [مع ثبات الجودة في جميع الحالات]:-

1. ارتفاع المخرجات [كمية/ قيمة] مع ثبات المدخلات.
2. ارتفاع المخرجات بنسبة أعلى من نسبة ارتفاع المدخلات.
3. انخفاض المخرجات بنسبة اقل من نسبة انخفاض المدخلات.
4. ثبات المخرجات مع انخفاض المدخلات.

- **تحسين معدلات إنجاز الأداء في مواعيده :-**

حين يكون الوقت هو المعيار الأهم في الأداء. إن التخلص من أسباب إهدار الوقت وترشيد الوقت المستغرق في الأداء ليتفق مع خطط الأداء هو من أهم النتائج التي تسعى إليها المنظمات المعاصرة حيث تتبلور المنافسة الحقيقية في الأسواق على عنصر الوقت والسبق في الوصول إلى العملاء بالمنتجات والخدمات التي يرغبونها في الوقت الصحيح.

- **تنمية الترابط والتشابك بين العاملين :-**

إن أحد أهم النتائج التي يستهدفها التدريب هو تنمية القدرة بين العاملين للعمل الجماعي ومباشرة الأداء كفريق متكامل ومترابط حتى ولو تباعدت أماكنهم في العمل. إن أحد أهم أهداف التدريب هو تنمية إحساس العاملين في المنظمة بأنهم فريق متكامل يؤثر أداء كل منهم في فرص الآخرين على الأداء المتميز سلباً أو إيجاباً، وكونهم في النهاية أعضاء في منظمة واحدة تتأثر مصالحهم بما يحققونه لها من منافع.

- **تحسين اقتصاديات الأداء :-**

وذلك بترشيد النفقات والتخلص من أشكال الفاقد والضائع في الموارد المستخدمة، وتنمية الإيرادات الناتجة من الأداء، ومن ثم تحسين الفائض المتحقق وارتفاع القيمة المضافة للأداء.

- **تحسين [تغيير] أنماط السلوك :-**

تتعدد مظاهر السلوك البشري غير المتوافق مع توجهات المنظمة وأهدافها، ويصبح التدريب وسيلة مهمة في كثير من الأحيان لإحداث تغيير سلوكي يؤدي إلى مزيد من التوافق بين توجهات الأفراد وأهداف المنظمة.

- **تحسين الميزات التنافسية للمنظمة :-**

تسعى المنظمات إلى تنمية ميزاتها التنافسية وتحسين معدلات استثمارها لقدراتها المحورية وذلك من خلال تطوير قدرات واتجاهات ومستويات أداء العاملين بها، وتنمية إحساسهم بمفاهيم الجودة الشاملة وخدمة العملاء وإرضائهم كأسس مهمة في زيادة القوة التنافسية للمنظمة.

- **تنمية الابتكارات وأنماط التفكير الخلاق :-**

تعتمد المنظمات المعاصرة على التطوير المستمر للمنتجات والعمليات والتقنيات التي تستخدمها كوسائل للانطلاق في المنافسة نحو مزيد من خدمة العملاء وكسب مكانة أقوى في السوق، وتتبنى عمليات التطوير على أساس توفر الطاقة الابتكارية والتفكير الخلاق بين العاملين في المنظمة، واستخدامهم لتلك الطاقات وتوظيفها في

خدمة أهداف التطوير. وتسعى كثير من المنظمات إلى استخدام التدريب كوسيلة لتحريك تلك الطاقات الابتكارية وحفزها وتنمية إحساس العاملين بها من ناحية، وتدريب القيادات الإدارية على توفير الظروف المناسبة لتفعيلها وتوظيفها بكفاءة من ناحية أخرى.

o التدريب لغرض تمكين العاملين: -

التعلم من خلال القائد: ينطوي أغلب عمل القائد على تعليم مرؤوسيه وتنمية مهاراتهم وإكسابهم القدرة على تحقيق أهداف المنظمة، ولتحقيق ذلك تتوفر لديه الكثير من الأساليب والوسائل إلا أن أبرزها:-

- إعطاء المرؤوسين تكليف بمهام تثير التحدي، فيبذلون فيها الكثير من الجهد مما يدفعهم إلى ما وراء قدراتهم، وهذا ما يعرف بالتعليم عن طريق المهام الخاصة.
- السماح للمرؤوسين بالإخفاق والفشل أحيانا لأن ذلك يعزز من أحلامهم في التطور والنمو، أما المعاقبة على كل خطأ يرتكب فيجعل المرؤوسين يهابون تجريب أفكارهم لاكتساب خبرات جديدة.
- توفير تغذية مرتدة للمرؤوسين عن مستوى إنجازهم، وذلك بتعريفهم بنقاط قوتهم وضعفهم وربطها بطموحاتهم الشخصية والمهنية مما يشجعهم على تدعيم الأولى ومعالجة الثانية.
- القدوة الحسنة في أقواله وأفعاله وضرب المثل والسلوك الرمزي، إذ هي خير وسيلة للتعليم بدل الوعظ والإرشاد المثير للسخرية والملل.

- ممارسة التدريب الخصوصي والذي يعني مرافقة المرؤوس الذي يحتاج إلى المساعدة ليعرف ما يجب أن يغير أو يكتسب (اتجاهات، سلوكيات، مهارات)، من ثم يقترح القائد وبالاتفاق مع المرؤوس خطة أو طريقة للتغيير ومتابعة تنفيذها.
- التزويد الدائم للمرؤوسين بالمعلومات عن استراتيجيات وسياسات وأهداف المنظمة.

نموذج أوكلاند "Oakland": يقترح أوكلاند 2001 نموذجا للتدريب لغرض تمكين العاملين ويمكن تصوير مكوناته من خلال النقاط التالية:-

-**التقييم**...للموقف وتحديد الهدف.

-**التخطيط:** لإنجاز تلك الأهداف.

-**التنفيذ:** لتلك الخطط.

-**التدقيق:** لمدى إنجاز تلك الأهداف.

-**التصحيح:** للانحرافات إذا كانت الأهداف لم تنجز.

ويجب أن يرافق ذلك تدريب على إدارة المشروع، أساليب التخطيط، مهارات التنظيم، القدرة على المراقبة، أساليب حل المشاكل...الخ، كما يؤكد النموذج على القيام بالتدريب، ثم التدريب، ثم إعادة التدريب، والفكرة في ذلك أن هذه العملية لا نهاية لها وهي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في تمكين العاملين، وان هناك دائما ما يمكن تحسينه في الفرد وزيادة تمكينه.

التدريب والتعلم في اكتساب المعرفة: من التقنيات التي تم اختبارها وخاصة للتدريب على الأمور الإجرائية النقاط التالية:

- **السرد:** هو أقل أشكال التدريب تأثيرا وخاصة إذا كان هناك الكثير من المواد، لأن الإخبار يتطلب درجة عالية من الحث والالتزام من المتعلم ليستطيع الجلوس والاستماع بحرص إلى كل ما يتم ذكره، كما انه يتطلب مستوى عال من مهارات التفسير لفهم ما يتم وصفه من أشياء أو أحداث يصعب على المقدم وصفها بالكلمات وحدها.

- **التوضيح:** يزيد من القدرة على التعلم، فمثلا إذا قام شخص ما بوصف آلة كاتبة فإن أفضل الوسائل البصرية التي يقوم باستخدامها هي الآلة الكاتبة نفسها، حيث أنها تعمل كوسيلة توضيحية ويمكن للمعلم الذي يقوم بشرح الأجزاء المكونة لها من القيام بذلك في موقعها الأصلي.

- **التطبيق العملي:** بعد أن يتم الشرح الشفهي والمرئي لموضوع العلم، يجب أن يقوم المتعلم بأداء العملية وتطبيق ما تم تعلمه، وقد يعتمد هذا النشاط على الموضوع المطروح للمناقشة وقد يكون استكمالا لأجزاء معينة من الدرس، ويظل المدرب موجودا عند التطبيق العملي للمهارات في نشاط التدريب، حيث انه في هذه المرحلة يراقب التطورات في مهارات الأفراد ويقوم بالتصحيحات والإرشادات اللازمة للتطور.

الوحـدة الثالثة

تمكين العاملين
كمدخل معاصر للإصلاح الإداري

o مفهوم الإصلاح الإداري:-

قبل البدء في عرض المعنى الشامل لعملية الإصلاح الإداري فإننا نرى ضرورة الإشارة أولاً إلى أن هناك خلط كبير بين عدد من المصطلحات والمفاهيم التي تشير إلى عملية إدخال أو تعديل الأجهزة الإدارية، مثل إعادة التنظيم الإداري، التنمية الإدارية، التحديث الإداري، وغيرها من المفاهيم وسوف نحاول أن نورد تعاريف هذه المصطلحات للتفريق بينها وبين الإصلاح الإداري.

إعادة التنظيم الإداري: يعني التحسين في جزئيات الجهاز الإداري بالمعنى الهيكلي أو الميكانيكي، فيتم التركيز على الإصلاح دون الاهتمام بتنمية علاقات عمل سلوكية وبمعزل عن الإطار البيئي الذي يحكم العملية الإدارية.

التنمية الإدارية: هي عملية واعية منظمة جماعية ديناميكية شاملة هادفة إلى التغيير تمثل الجهاز المسئول عن النجاح الإداري في المنظمة تشمل كل الأنشطة اللازمة لاختيار وتهيئة العنصر البشري لأداء عمله بطريقة أفضل.

التحديث الإداري: هو عملية تهدف إلى تطوير الأدوات التقنية والنظم بحيث يتم الانتقال من وضع إداري إلى وضع إداري أفضل من حيث تلاؤمه مع التقنيات

والأساليب التقنية الحديثة وبما يحقق أكثر كفاءة وفعالية في ممارسة العمليات وتسهيلها.

o أما الإصلاح الإداري:-

فهو جهد سياسي إداري اجتماعي ثقافي هادف لإحداث تغيرات أساسية إيجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات تحقيقاً لتنمية قدرات وإمكانيات الجهاز الإداري بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في إنجاز أهدافه.

والإصلاح الإداري تغيير مقصود وشامل على مستوى الحكومة أو المنظمة في إطار رؤية مستقبلية، للقيادات الإدارية تحدد ما يجب تحقيقه من إصلاحات إدارية لضمان رضاء الجمهور المستفيد، من خلال تبني مفاهيم ونظريات إدارية حديثة يتم على أساسها تنمية الموارد البشرية ماديا ومعنويا وتطوير الهياكل وتبسيط الإجراءات وتحديث الأدوات والوسائل الفنية والتقنية على أساس التدرج غير المنقطع والمتفاعل مع البيئة الكلية للمنظمة.

o استراتيجيات الإصلاح الإداري:-

هناك أربع استراتيجيات تعتمد بناءًا على مدى نطاق شمول الإصلاح الإداري أو درجاته، وهذا ما سوف نوضحه فيما يلي:-

1- **الإصلاح الجزئي:** وتمثل جهود التطوير الإداري التي تنصب على قلة من العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي ويختار للتطوير فيها عدد محدود من

المنظمات ويتم تبسيط إجراءات العمل أو تطوير الهياكل التنظيمية والوظيفية، وغالباً ما تأتي النتائج في أضيق الحدود.

2- **الإصلاح الأفقي :** تمثل هذه الإستراتيجية جهود الإصلاح الإداري التي تركز على قلة من العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي لكنها تطبق على كل منظمات الجهاز الحكومي أو قطاعاته، وتعتبر أيضاً قاصرة ومثال على ذلك تصحيح سلم الأجور والمرتبات أو وضع الهياكل التنظيمية وتطويرها أو أجراء تقييم للوظائف في جميع قطاعات الجهاز الحكومي.

3- **الإصلاح القطاعي:** تمثل هذه الإستراتيجية جهود الإصلاح التي تنتقي عدداً من المنظمات الحكومية، وتركز على متطلبات التطوير لرفع فعالية أدائها، فيتم بذلك تطوير مختلف العناصر الحرجة لأنظمة هذه المنظمات، وتعتبر هذه الإستراتيجية نموذجًا مصغراً للتطوير المتكامل في النظام الإداري والحكومي.

4- **الإصلاح الشامل:** تمثل هذه الإستراتيجية جهود الإصلاح الإداري التي تتناول بالتطوير مختلف العناصر الحرجة للأنظمة والممارسات الإدارية، وذلك في قطاعات الجهاز الإداري كافة، وتعتبر هذه الإستراتيجية ثورة في أنظمة الجهاز الحكومي وممارساته إذا تم تطبيقها دفعة واحدة وعلى نطاق شامل.

- **مداخل الإصلاح الإداري:-**

إن الباحثين في العلوم الإدارية اجمعوا على أن التغيير هو جوهر عملية الإصلاح الإداري، لكن الاختلاف في ما بينهم كان في تحديد ما الذي يجب تغييره وكيف سيتم التغيير، وهنا يمكن القول أن التغيير قد يأخذ أحد الشكلين التاليين:

- **المدخل الإلزامي:-**

هو الذي ينبع من إحساس خارجي بوجود خللاً ما أو أخطاء في الجهاز الإداري الكلي تعيق عمله وتجعله غير قادر على القيام بالتزاماته وتحقيق الأهداف المنوطة به، أي أن ملاحظة المجتمع بفئاته المختلفة لأعراض مرضية معينة تظهر في الجهاز الإداري مثل:-

- عجز الجهاز الإداري في تفهم وتلبية احتياجات المواطنين مما يؤدي الى انتشار التذمر والشكوى وعدم الرضا.
- عجز الجهاز الإداري عن التنبؤ بالمستقبل والمشاكل المتوقع حدوثها وكيفية التصدي لها.
- عجز الجهاز الإداري عن اتخاذ القرارات السليمة في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مما يؤدي إلى تبديد الثروة العامة.

- **المدخل الذاتي:-**

ينص هذا المدخل على أن الأجهزة الإدارية يجب أن تمتلك القدرة على التصحيح الذاتي المستمر من خلال اكتشاف مواطن الخلل والضعف بداخلها والعمل على إصلاحها، بالشكل الذي يجعلها قادرة على ممارسة دورها المطلوب وهذا يتطلب أن يكون هناك نظام رقابة ومتابعة وتقييم فعال ونظام معلومات قادر على تزويد الجهاز الإداري بالتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية لكي يتمكن من الاستجابة لحاجات المجتمع وتحقيق أهداف السياسة العامة، ويفترض هذا المدخل بداخله شروط أساسية في مقدمتها:

1- قدرة الجهاز الإداري على إدراك ضرورة الإصلاح والتغيير للوفاء بحاجات الجماهير ومتطلباتها.

2- درجة تقدم النظام الاجتماعي أي القدرة على تقبل نتائج التغيير.

3- عدم سيطرة الحلول الوسطى عندما لا تكون في مكانها المناسب، لأن هذه الحلول قد توجد نوعاً من المحافظة الإدارية.

- **مراحل الإصلاح الإداري:-**

بعد الإجابة عن السؤال الخاص بنطاق الإصلاح ومدى شموله يجب علينا الإجابة عن السؤال المتعلق بكيفية إجراء التغيير المطلوب في الجهاز الإداري فكما نعلم أن عملية التغيير لا يمكن أن تتم دفعة واحدة فهي مجموعة من الخطوات المترابطة مع بعضها البعض والتي تقودنا إلى الإنجاز المطلوب والتي تبدأ مع:

- **الإحساس بالحاجة للإصلاح الإداري:-**

حيث أن سوء الأداء بالعديد من المصالح العامة وضعف رضا المستفيدين من الخدمات وتعقيد الإجراءات والتضخم الوظيفيوضعف مستويات المديرين وشيوع ظواهر السلبية وعدم الانضباط وغيرها، يعطي شعوراً بالوضع الغير مرغوب فيه والحاجة إلى تغييره للوصول لما نريد، فالإصلاح ليس هدف إنما وسيلة للوصول إليه.

- **صياغة الإستراتيجيات ووضع الأهداف:-**

حيث يتم في هذه المرحلة **تحديد** ماذا نأمل أن نحقق من الإصلاح الإداري **رؤية** لماذا الإصلاح الإداري **رسالة** ماذا يجب أن نحقق **الأهداف** وكيف يكون ذلك (**الإستراتيجيات**).

وتعتبر هذه المرحلة من أكثر المراحل صعوبة لوجود أولويات عديدة حسب المستفيدين وتفاوت واختلاف وجهات النظر بشأنها وبشأن وسائل التنفيذ، ويمكن القول أنه مهما اختلفت وتعددت الاستراتيجيات والمفاهيم فإن الأهداف إما أن تتعلق بتحقيق مزيد من الرقابة أو مزيد من اللامركزية أو تعنى بالعنصر البشري أو بالقوانين أو بالوسائل التقنية وغيرها.

- **مرحلة تطبيق الإصلاح الإداري وتنفيذه:-**

هذه المرحلة أيضاً تكتنفها الصعوبة كون كل طرف في الجهاز الإداري يحاول مقاومة عملية التغيير إذا ما أثرت على مصالحه الشخصية وهناك عدة أساليب يمكن إتباعها من أجل الإصلاح، مثل أسلوب الصدمة الفجائية الذي طبقته اليابان وحقق نجاحًا باهراً وبعد الحرب الثانية قامت بتسريح 15000 موظف دفعة واحدة من الجهاز الإداري للتأكيد على جدية عملية الإصلاح، وهناك الأسلوب التدريجي بالإصلاح أي تهيئة الجهاز الإداري للقيام بعملية الإصلاح والتمهيد المناسب له من خلال نشر أهدافه وأغراضه بين مختلف مستويات العاملين قبل البدء به ويعتبر هذا الأسلوب الأكثر ملاءمة وفعالية في الدول النامية.

- **مرحلة الرقابة والتقويم على الإصلاح الإداري:-**

حيث يتم قياس ما تحقق ومقارنته مع المعايير المستهدفة للحكم على نجاح عملية الإصلاح، أو أن تكون رقابة متزامنة مع جهود الإصلاح تقوم على تقويم الاعوجاج في عملية التنفيذ عن المخطط له بالاعتماد على التغذية العكسية للمعلومات مما يؤدي بالنهاية للوصول لما هو مطلوب.

هذا وتعتبر عملية الرقابة عملية شاقة في كثير من الأحيان لتعدد الأهداف المطلوب الرقابة عليها وأحياناً عدم تحديدها بشكل دقيق، ومن المهم فعلاً أن تتزامن الرقابة الفنية لكل مرحلة مع الرقابة السياسية الكلية على الأداء النهائي لعملية الإصلاح.

- **نماذج حديثة في الإصلاح الإداري:-**

- **تقليص حجم العمالة الحكومية:-**

وهو أكثر الحلول الجذرية انتشاراً ولكنه يمثل السهل الممتنع فالأوضاع السياسية والاجتماعية قد لا تسمح بتخفيض حجم العمالة الحكومية، لذلك يتم اللجوء إلى تجميد الحجم الحالي وإعادة بناء القدرة المؤسسية للمنظمة وإدخال تغيير جوهري على أسلوب الأداء والتركيز على التدريب التحويلي داخل المنظمة نفسها، ونظراً لما يثيره مصطلح تقليص العمالة من قلق داخل المنظمات فلقد أصبح من الشائع الآن استخدام لفظ rightsizing بمعنى وضع المنظمة في الحجم الصحيح ويتعدى هذا المصطلح مجرد العمالة ليشمل عدد الوظائف والعمليات التي تربط عناصر المنظمة وتمكنها من تحقيق أهدافها.

- **إعادة الهندسة reengineering:-**

ويعد مدخلاً له شهرته في منظمات الأعمال واستخدامه في مجال المنظمات العامة محدود، فالتنظيم الإداري للمنظمات العامة مبني على أساس وظيفي وليس على أساس العمليات التي تضم أنشطة متكاملة، بينما يتطلب هذا المنهج ترابطا وتناسقا قويا في العلاقات الأفقية التي تربط الإدارات الوظيفية، والمقصود هنا إعادة التفكير الجذري في إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جدية في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات.

- **إعادة الهيكلية restructuring:-**

ويعد أكثر الحلول الجذرية شمولاً في التغييرات، فيتطلب التحول من التنظيم الوظيفي إلى أسس أخرى (تنظيم المصفوفة) يبنى على فئات المستفيدين من الخدمة الحكومية إلى أسس جغرافية كما يعكسها تنظيم الحكم الحالي.

مثال ذلك..ما قامت به مصر من دمج وزارتي التنمية المحلية والتخطيط، وذلك لإعطاء دور اكبر للمحافظات في عملية التخطيط بما من شأنه نقل سلطات صنع القرار في التخطيط والإدارة والتمويل إلى المحليات من اجل تحقيق رغبات واحتياجات المجتمع المحلي بشكل أكثر كفاءة.

- **الإدارة الحكومية بأسلوب قطاع الأعمال enterprising government:-**

ويركز هذا الأسلوب على تبني عدة معايير مستمدة من السوق داخل المنظمة الحكومية مثل المنافسة وتحديد رسالة المنظمة والتركيز على النتائج فقط..

- **التمكين empowerment:-**

وهو أحدث المداخل في التطوير الإداري ويرمي إلى إشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرار والتصرف بحرية في الإبداع في حل المشاكل.

- **خطوات لتنفيذ تمكين العاملين:-**

تحتاج المنظمات التي تتطلع إلى تنفيذ برنامج لتمكين العاملين بالمنظمات، أن تتفهم أولا المعنى الحقيقي للتمكين وكيف أنه اختيارا ليس باليسير، حيث أنه يعد من أهم خطوات الإصلاح الإداري وبناء المنظمات القادرة على التطور، لذا فقد أقترح بعض الكتاب مجموعة من الخطوات والتي يرون ضرورة الأخذ بها عند تنفيذ عملية تمكين العاملين وهي:-

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير:-

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، هل السبب:

- تحسين خدمة العملاء.
- رفع مستوى الجودة.
- زيادة الإنتاجية.
- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.
- تخفيف عب العمل عن المدير.



وأياً كان السبب أو الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد. ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين. يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين ما يتضمنه المستوى الجديدة للسلطات. حيث لابد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين :-

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين، فقد أشار (1990) Kizilos أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفى الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

فخلال عملية التمكين يحتاج المديرين أن يلعبوا دور المدرب مع العاملين، ذلك لأنهم يرون أن المدير كمدرب جزء أساسي من عملية التمكين والهدف من وجود المدير كمدرب هو تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات الموظفين لإدارتهم وأدائهم، فالمدرب شخص يهتم بكرامة الفرد الإنسانية ونموه الروحي، بالإضافة لذلك فهو يشكل قيمة مضافة للمنظمة من خلال مساعدة العاملين على التعلم

والتطور والنمو وتهيئة البيئة الصحية مما يشعر الأفراد بقدرتهم على اتخاذ القرارات السليمة، ومن الجدير بالذكر أن المدرب الناجح لا يخبر الموظفين بما يجب أن يقوموا به، بل يقوم بمساعدتهم ليصبحوا في وضع أفضل من السابق، كما يقوم أيضاً بالتأكد من أن الأفراد الممكنين يحصلون ليس فقط على السلطة، وإنما يمكنهم الوصول إلى المصادر المطلوبة لاتخاذ وتنفيذ القرار، وبهذا يصبح دور المدير تسهيل الوصول للموارد وليس فقط الاحتفاظ بها دون أسباب مقنعة، أن التغيير في دور ومسؤوليات المدير في البيئة التي توصف بالتمكين يتطلب تغيير مماثل في أسلوب وسلوك القيادة الإدارية.

<u>الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي سيشارك فيها المرؤوسين:-</u>

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمدراء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.



الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل: -

لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسون بشكل مباشر مع أفراد آخرين. فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الموظف الذي يعمل منفرداً.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات: -

لكي يمكن للمرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فأنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، كما يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين: -

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي. وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوة السابعة: الاتصال لتوصيل التوقعات: -

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعنى التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين. حيث يحدد المدراء للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

الخطوة الثامنة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير: -

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة، حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو الأداء الأفضل للعمل.

الخطوة التاسعة: عدم استعجال النتائج: -

لابد من الاعتراف بأنه لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة ويجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبنى برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فأننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفون وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين. وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة تأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

الوحـدة الرابعـة

منهجية إعداد وصناعة قادة المستقبل

يعد رأس المال البشرى أحد رؤوس الأموال الأربعة للمنظمات فهناك رأس المال الطبيعي، رأس المال المادي، رأس المال الاجتماعي.

غير أن رؤوس الأموال الأخرى تتوقف فاعليتها على مدى فاعلية رأس المال البشرى الذي تتزايد قيمته مع تزايد خبراته وقدراته ومعارفه وجداراته، وقد يتكون رأس المال البشرى من جميع القوى البشرية القادرة على شغل كافة الوظائف داخل المنظمة سواء كانت هذه الوظائف إدارية أو فنية، ونظرا لأن البشر غير متساوين في امتلاك القدرات والمهارات فإن هناك فئة تملك أكثر من غيرها في القدرات المعرفية والفكرية والإبداعية والإبتكارية، فهي موهوبة بطبيعتها وتبحث فقط عن فرصة للظهور وإثبات الذات، وهنا يأتي دور المنظمة الذكية التي تدرك قيمة ما لديها من كنوز، وتعمل على تنمية مهاراتها وتجهيزها للعمل القيادي وذلك من خلال التدريب والتوجيه المستمرين، مع تفويض بعض الصلاحيات لهذه الفئة باعتبار أفرادها هم قادة الغد.

o أهمية القيادة:-

تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أصبح يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى والتي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره

وعواطفه كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادرين على القيادة نسبياً "فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع".

فالحاجة إلى تصميم برامج تدريبية مختلفة من أجل رفع المستوى القيادي بين العاملين في هيئاتها الإدارية ويمكن القول أن القائد الناجح هو الذي يخلق في دائرته العادات والتقاليد التي تتفق وأهداف المشروع الذي يعمل فيه، حيث إن الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرءوسيه وبزملائه هو جوهر عمل القيادة ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين ودفعهم للعمل باتجاه معين وفاعلية هذا الدور القيادي يتطلب فهمًا عميقاً للسلوك الإنساني ويتضمن إدراكاً للحقيقة القائلة بأنه لا يمكن معاملة الأفراد كالآلات وحتى يستطيع الشخص القيام بعملية التأثير يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد.

أشكال القيادة:-

أولاً: القيادة الجماعية:-

تتضمن توزيع المسئوليات القيادية بين الأفراد حسب قدرات كل منهم وليس هناك شيء في طبيعة القيادة نفسها يتطلب تركيزها أو توزيعها، أي أن الجماعة قد توزع الوظائف القيادية في يد قائد واحد أو قد توزعها على عدد من الأعضاء وهي ضد تركيز القيادة في يد فرد معين، فيتم تحديد الأهداف معاً للوصول إليها معاً، فهي تنبع من المبادئ الديمقراطية .

يستخدم هذا الشكل من أشكال القيادة المشاركة كأسلوب قيادي وهذا يعني أعطاء الأعضاء سلطة اتخاذ القرارات ووضع السياسات وإصدار الأوامر، وكلما زادت المشاركة الإيجابية كلما كان ذلك محققاً لمفهوم القيادة الجماعية.

ثانياً: القيادة الإدارية :-

كثير مما قيل عن القيادة بصفة عامة ينطبق على القيادة الإدارية، فالمدير عليه أن يكون أكثر تأثيرًا في سلوك أعضاء الجماعة بالأسلوب الديمقراطي بعيداً عن الأوتوقراطية والتسلطية والبيروقراطية.

أسس القيادة الإدارية:-

تعتبر أسس القيادة الإدارية أسس موقفية، أي أنها قد تعمل في بعض المواقف ولا تعمل في البعض الآخر لأن استجابة المرءوسين لنفس الأسلوب يختلف حسب

طبيعة العمل وحسب الجنس وحجم الجماعة، كذلك تتوقف على مهارات الإداري وحاجات المرءوسين.

وتتمثل أسس القيادة الإدارية في: -

- إعطاء المرءوسين قدرا كبيرا من الحرية في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف والإشراف الذي يتسم بالرقابة العامةوالتعليمات المفصلةوزيادةالشعور بالمسئولية والانتماء .
- العمل على الحفاظ على تماسك الجماعة وتضامنها مما يحسن أداء المرءوسين.
- القيادة المتمركزة حول الجماعة مما يؤدي إلى نتائج أفضل من القيادة المتمركزة حول الإنتاج.

ثالثاً: القيادة العسكرية: -

هي فن التأثير على الرجال وتوجيههم نحو هدف معين بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم وولائهم وتعاونهم لإحراز النصر في المعركة وتحقيق الهدف.

القائد العسكري الجيد هو الذييتحلى بالسمات القيادية الديمقراطية والثقافة العامة والتدريب العملي والصحة النفسية.

قال الحكيم الصيني ساما: أنت تستحق لقب القائد العظيم إذا صففت قواك بصورة فنية وركزتها بطريقة صحيحة ودفعتها للقتال في الوقت المناسب وأدرتها بحكمة وكفاءة وحرستها بعناية ووزنت الأمور بدقة.

o التدريب على القيادة :-

النظرة الحديثة إلى القيادة هي أنها يمكن تعلمها وأن القائد يصنع أكثر مما يولد ويجب الاهتمام بتدريب القادة الجدد.

ومن طرق التدريب على القيادة التي ابتدعها "مورينو" المعروف باسم طريقة (القيام بالدور) حيث يقوم الفرد بدور القائد في مواقف متنوعة أشبه ما يكون بمواقف الحياة اليومية، ويرى البعض أن التدريب يمر بمراحل متتابعة فهو يبدأ بالعرف على النواحي السلوكية المطلوب تعلمها، يأتي دور ممارسة السلوك ثم نقل ما تم تعلمه في فترة التدريب على العمل الحقيقي في القيادة.

إذاً المرحلة الأولى: التعرف على النواحي السلوكية المطلوب تعلمها.

المرحلة الثانية: ممارسة السلوك.

المرحلة الثالثة: نقل ما تم تعلمه في فترة التدريب على العمل الحقيقي في القيادة .

o صفات القيادة الإيجابية والقائد الفاعل :-

- أن يضع القائد نفسه موضع مرءوسيه ويتحسس الأمور كما يشعرون بها .
- لابد أن يبتعد القائد عن اللوم والتقريع العلني الذي يجرح المشاعر وينتج عنه البغضاء والحقد .
- عدم إيهام المرءوسين بقدرات القائد لأنهم سيكتشفون هذه القدرات.
- لابد للقائد أن يكون قريب من مرءوسيه حتى يسهل الوصول إليه والوصول إليهم .

- **خصائص القائد الناجح :-**

- يتصف القائد الناجح بأنه جاد في تحسين مقدرته على التبصر في أحوال الأفراد واستخدامه بعض السلوكيات كالموضوعية والإدراك الذاتي .
- يتمتع القائد الناجح بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه .
- يتمتع القائد بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه .
- يتمتع القائد بطلاقة اللسان وحسن التعبير .
- يتمتع القائد بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي .
- يتمتع القائد بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين .

- **وهناك بعض الصفات الأخرى التي يجب أن يتحلى بها القائد الناجح:-**

- الوعي أي عدم معرفة النظريات إنما محاولة تطبيقها عملياً.
- الإحساس والتعاطف والرعاية والقدرة على فهم حاجات الأفراد ورغباتهم يؤدي إلى السلوك الصحيح في التعامل وزيادة الإنتاج، فمن يتلقى النفع عليه ألا ينسى ذلك أبداً ومن يمنح الآخرين عليه ألا يتذكر ذلك أبداً.
- الثقة لأن نقص الثقة يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير كاملة مما يؤدي إلى آثار سيئة بالنسبة للمنشأة .
- الثقة بالآخرين .
- على القائد ألا يتدخل لحل المشاكل إلا فيما ندر لحل المشاكل.
- يجب على القائد أن يحسن استخدام الوقت وأن يستعمله بكفاءة.

- يجب أن يتميز القائد بقوة الحدس.
- يجب أن يمتلك القائد حساً للفكاهة والدعابة.
- القادة يجب أن يكونوا حاسمين قاطعين بتعقل.
- القادة يجب أن يكونوا استنباطيين.
- القادة يجب أن يكونوا ممن يمكن الاعتماد عليهم.
- القادة يجب أن يكونوا ذوي عقول منفتحة.

منهجية إعداد وصناعة القادة:-

- أن يكون هذا الأمر من استراتيجية المنظمة وأهدافها الرئيسية.
- اعتماد برامج ومناسبات خاصة لتدريب القادة وتعليم القيادة.
- توفير المناهج القيادية اللازمة.
- تشجيع النقاش والحوار من خلال مؤتمرات قيادية تعقد خصيصاً لهذا الأمر.
- إتاحة الفرصة للمشاركة في المواقع القيادية وتحمل المسؤولية والشعور بها عملياً.
- تطعيم القيادة بالعناصر الواعدة الجديرة.
- الصبر على القائد اليافع فإن المعاناة اليومية ونظرية التراكم كفيلتان بإكمال الصناعة.
- إلزام جميع المستويات القيادية بتحديد البديل المؤهل.

o فن التعاون مع القادة الآَخرين:-

- o تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها.
- o لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك.
- o ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقاً في لفظه بناء في غايته.
- o لا يكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع عملك.
- o لا تترك مجالاً لتفاقم سوء التفاهم على دقائق بسيطة ما دامت الفكرة العامة مشتركة.

والآن ننتقل إلى نقطة مهمة جدا لكل منظمة ذكية تسعى للنجاح والاستمرار وهي الجدارة وكيفية تحقيقها ومدى أهميتها بالنسبة للمنظمات والأشخاص وذلك من خلال قراءة السطور القادمة.

o مفهوم الجدارة للمنظمات:-

إن الجدارة المتميزة للمنظمة تسمح لها بأن تركز الانتباه على العملاء الذين تم خدمتهم، وعلى طبيعة الحاجات التي تم إشباعها، وعلى دور منتجات أو خدمات الشركة التي تم تقديمها لإشباع هذه الحاجات.

- هي قدرة المنظمة على تطوير وإدارة العلاقات مع الموردين والعملاء والمنظمات الأخرى وأن تتعامل بفاعلية مع كافة التفاعلات التي تتم في إطار هذه العلاقات.

ومن ثم نجد أن هذا المفهوم للجدارة تضمن ليس فقط امتلاك المعرفة أو المهارات أو المواصفات بل أيضا استخدام هذه المواصفات و المؤهلات.

- تتمثل الجدارات المحورية في التعلم و المعرفة المجمعة داخل المنظمة، خاصة المتعلقة بتنسيق المهارات المتنوعة وتوحيد المسارات المتعددة للتكنولوجيا.

ومن ثم فإن هذا المفهوم يعتبر الجدارة هي الأساس الذي يربط بين الأعمال القائمة ويجعلها متماسكة.

- جدارة المنظمة تتمثل فى قدراتها على تحديد و إشباع حاجات ورغبات العملاء وفي تحقيق معاملات مربحة معهم .

- تكمن جدارة المنظمة في قدرتها على توظيف علاقتها مع الموردين وأيضا التعاقدات من الباطن لتحقيق عملية إرضاء حاجات العميل.

- تتمثل جدارة المنظمة في قدراتها على تلبية الطلبات التى تقع عليها من قبل المتعاملين معها، حيث أن هذه القدرة طورت نتيجة للربط بين ما تمتلكه من موارد و أنشطة ومهارات داخلية وبين ما يملكه المتعاملين معها من الخارج.

ويتم تعزيز وتطوير هذه الجدارة بالتعلم والخبرة المتبادلة التي تمارسها المنظمة من خلال علاقتها المتبادلة مع المتعاملين معها في إطار بيئي.

- جدارة المنظمة هي نتيجة لتوظيف المعرفة المجمعة والمتاحة للنظام بأكمله ونتيجة لشبكة العمل القومية التي تربط الموردين، والصناع، والشركاء، والمستثمرين والعملاء.

- تكمن جدارة المنظمة في المعرفة المتجمعة لدى العاملين، ومهاراتهم ومؤهلاتهم وخصائصهم، وأيضا مدى معرفتهم واستيعابهم للتكنولوجيات القائمة و العمليات اللازمة لأداء الأنشطة والتي تمكن المنظمة من التفوق والتميز على منافسيها.
- يرتبط أداء المنظمة متمثلا فى حصتها التسويقية، الربحية، زيادة المبيعات، وإشباع حاجات العملاء على عدة عوامل في مقدمتها جدارة المنظمة.

ومن ثم فإن التعلم الدائم المستمر للعاملين ورفع مستوى الموارد الأخرى الموجودة هى أساليب رئيسية لتطوير الجدارة.

o **مفهوم الجدارة للأشخاص :-**

- تعبر الجدارة عن مدى جودة ونوعية الفرد في أن يكون على درجة عالية من الكفاية والجودة البدنية والذهنية.
- الجدارة هي متطلب نمطي للفرد لكي يؤدى وظيفة محددة بشكل جيد وسليم، فهي تشتمل على مجموعة المعارف والمهارات المستخدمة لتطوير الأداء.
- الجدارة هي قدرة الفرد على الاختيار المبنى على المعلومات.
- الجدارة هي القدرة المحققة والتي يمكن الاستدلال عليها من استخدام الفرد للمعرفة، والمهارات، والقدرات الشخصية، والاجتماعية والقدرات المنهجية، في مواقف العمل أو الدراسة وفى تطوير ذاته مهنيا أو شخصيا.
- الجدارة هي الأداء المحقق وهى ما ينجم عن تطبيقات المعرفة في أداء المهارة المطلوبة أو النشاط بمستوى وبمعايير محددة مسبقا.

- الجدارة هى إنجاز و تحقيق أهداف التعلم فى مجال محدد.
- الجدارة معنية بالتصرفات والسلوك والممارسات التي يحددها وكلاء التغيير الذين يرون من واقع خبراتهم إنها لازمة لإحداث التغير.
- الجدارة هي أهلية واختصاص وكفاءة مهنية وحرفية ووظيفية للفرد لازمة لأداء الأنشطة التي تقع في نطاق مهنة أو حرفة أو وظيفة وذلك وفقا للمعايير المتوقعة في عملية التوظيف أو الممارسة.
- الجدارة هي القدرة على أداء وظيفة ما وفقاً وطبقا لمعايير الأداء.

o ممكنات بناء الجدارات لرأس المال الذهني:-

1- حرية الوصول للمعلومات والمعرفة الخاصة بالعمل لتسهيل اتخاذ القرارات.

2- مدى توصيل المعلومات والمعرفة بكفاءة للعاملين.

3- درجة معرفة العاملين بالنواحي المالية.

4- كفاءة المشاركة في المعلومات بين الإدارات.

5- مدى وضوح أهداف المنظمة للعاملين.

6- مدى وضوح أهداف العاملين الشخصية.

7- نطاق التعليم التنظيمي.

8- تغيير التركيبة العقلية للعاملين.

9- مدى وجود مشاركة في التركيبة العقلية للعاملين.

10- مدى مكافأة وتشجيع خلق المعرفة والمشاركة فيها.

11- نسبة العاملين الذين يقدمون اقتراحات.

12- مدى التزام الإدارة العليا بتبادل واقتسام المعرفة داخل المنظمة.

جدارات رأس المال البشرى والذهني للمنظمات الذكية:-

1- القدرة على التقاط المعلومات وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام.

2- القدرة على التكيف والتعلم بسرعة، وامتلاك المهارات اللازمة لذلك.

3- إتقان التعامل مع تقنية المعلومات وتطبيقاتها في مجال العمل.

4- القدرة على التعاون والعمل ضمن فريق، وإتقان مهارات الاتصال اللفظية والكتابية.

5- إتقان أكثر من لغة أجنبية عالمية.

6- إتقان العمل خارج حدود الزمان والمكان في بيئات عمل تقليدية أو إفتراضية.

7- القدرة على تحديد الحاجات والرغبات الفريدة الخاصة بالعملاء وتلبيتها .

8- القدرة على رصد المتغيرات وسرعة التحرك والتغير.

9- امتلاك مهارات إضافية مميزة.

- **نماذج من المنظمات الذكية:-**
  - المنظمة الرقمية.
  - المنظمة الافتراضية.

أولاً: المنظمة الرقمية:-

إن معظم الناس يرون المنظمة التقليدية كمثلث يتضمن أربع مستويات وظيفية يشمل في القمة علي الإدارة الاستراتيجية التي تقدم التوجيه الشامل للمنظمة، والمستوي الثاني يطلق عليه الإدارة التكتيكية التي تطور الخطط والاستراتيجيات المحددة من قبل الإدارة الاستراتيجية الأعلى، ويمثل المستوي الثالث من مستويات المنظمة الإدارة التشغيلية التي تدير وتوجه العمليات اليومية لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات، ويتضمن المستوي الرابع والأخير العمالة غير الإدارية التي تنجز في الواقع الأنشطة والمهام اليومية المختلفة، تتلقى وتسجل التصرفات، تعالج الأوامر، تنتج السلع أو الخدمات، تكون مسئولة عن خدمة العملاء،..الخ.

معالم وخصائص بيئة المنظمة الرقمية:-

عند الإعداد لولوج عالم اليوم المتطور بسرعة مذهلة والمتغير باستمرار، يجب التعرف علي معالم وخصائص البيئة المحيطة للمنظمة الرقمية التي كانت السبب الرئيسي في وجودها، ولأداء ذلك يجب فحص بعض العوامل أو الخصائص الأكثر أهمية في تشكيل المنظمة الرقمية وما تتضمنه من تطورات نابعة منها أبعاد أساسية لبيئة المنظمة الرقمية التي تتمثل في العولمة؛ المنافسة؛ المعلومات كمورد أساسي؛ مكان العمل الافتراضي والمعالجة الكمبيوترية عن بعد؛ عمالة المعرفة؛ والتجارة

الإلكترونية، وقد خلقت هذه العوامل أو الأبعاد الستة وغيرها قوى خارجية مؤثرة جدا علي أهمية تواجد المنظمة الإلكترونية أو الرقمية الحديثة كما أثرت علي حدوث التغيير التقني المتنامي فيها.

1- العولمة:-

تعتبر المنظمة الرقمية الحديثة بمثابة منظمة دولية، وحتى في حالة المنظمة الصغيرة التي لها عملاء وموردين محللين، يجب أن يكون لها تواجد خارجي، ففي نطاق العولمة يصبح من الضروري أن يوجد للمنظمة الرقمية مهما كان حجمها أو مجال عملها توجه عالمي نحو التجارة الإلكترونية وتقليص الحدود والحد من المعوقات التي تعوق تدفق المعلومات منها وإليها، وفي الوقت الحالي يتطلع المنتجون المحليين إلي أن يكون لهم تواجد خارج الحدود الوطنية أو المحلية ويحصلون علي حصة من سوق تصدير منتجاتهم وخدماتهم من خلال المنافسة عبر العالم المفتوح.

2- المنافسة:Competition :-

تتواجد المنافسة في كل مكان، وتواجه أي منظمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة، إنتاجية أو خدمية، تجارية أو تعليمية، ومن الواضح أن العولمة أدت إلي زيادة المنافسة، كما أن تكنولوجيا المعلومات المتقدمة تعتبر من أسباب نمو المنافسة، فهي تعني أسعار أرخص وجودة أعلي، وخدمة أفضل، كما تسمح أيضا لعمال المعرفة تطبيق وسائل إبداعية ومبتكرة للوصول إلي العملاء وتقديم ما يطلبونه مما يحقق رضاءهم عنها.

3- المعلومات كمورد رئيسي:-

في عالم اليوم توجد أهمية عظمي للمعلومات في بيئة الأعمال المعاصرة، ومن الواضح أن المعرفة تمثل القوة، ومعرفة المنافسين والعملاء والحصول علي معلومات دقيقة وصحيحة وفورية عنهم يؤدي إلي نجاح المنظمة. هذه الحقيقة تجيب علي السؤال التالي: لماذا يجب علي المنظمات المختلفة الحصول علي المعلومات واقتنائها؟ علما بأننا نعمل حاليا في نطاق بيئة اقتصادية مبنية علي الرغبات.

4- مكان العمل الافتراضي والمعالجة الكمبيوترية عن بعد:-

في الوقت الحالي تعيد منظمات كثيرة هيكليتها في تنوع من الطرق، منها: التحجيم الصحيح، استبعاد الحدود الإدارية المبنية علي الوظائف، إنشاء فرق عمل للإنتاج والخدمات، والمصادر الخارجية ومكان العمل الافتراضي، والمعالجة الكمبيوترية عن بعد، وعلي الرغم من أي مدخل من العوامل المشار إليها تطبقه المنظمة المعنية، يجب عليها إعادة التفكير بطريقة أساسية في الأسلوب والطريقة التي تؤدي بها أعمالها ومهامها المختلفة.

ويترابط العمل الافتراضي بالمعالجة الكمبيوترية عن بعد، كما يلي:

- **مكان العمل الافتراضي:-** يمثل تكنولوجيا مدعمة لمكان العمل أينما ينجز بغض النظر عن الموقع والزمان، فلا توجد جدران، ولا حدود تقدم خدمة أو سلعة يحتاج إليها أينما تتواجد المنظمة أو الفرد.

- **المعالجة الكمبيوترية عن بعد:** تمثل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للعمل في مكان غير الموقع المركزي.

- **العامل المجتمعي:-** هو شخص ما يعمل لمنظمة ما إما في المنزل أو موقع العمل أو أي مكان يوجد فيه من خلال الاتصالات اللاسلكية عن طريق الأقمار الصناعية، بينما يرتبط بالمكتب الرئيسي في شكل ما تجسده تكنولوجيا المعلومات.

5-التجارة الإلكترونية: -

يعتمد نجاح مكان العمل الافتراضي والمعالجة الكمبيوترية عن بعد علي قدرة المنظمة المعنية أداء أعمالها باستخدام التكنولوجيا الرقمية، وفي الوقت الحاضر، أصبح لفظ التجارة الإلكترونية شائعا لأداء الأعمال إلكترونيا أو رقميا، فالتجارة الإلكترونية تمثل منهج معاصر يخاطب تكنولوجيا المعلومات والاتصال ويرتبط ذلك بعوامل مساعدة للمنظمة في تأدية أعمالها ويساند تفاعل العمال مع السوق المفتوحة، كما تساند التجارة الإلكترونية كل من أنشطة ومهام المنظمة الداخلية والخارجية، ويشتمل هذا المدخل علي:-

- مساندة تكنولوجيا المعلومات تفاعل المنظمة مع السوق والبيئة المحيطة.
- مساندة تكنولوجيا المعلومات أداء الوظائف والعمليات والإجراءات الداخلية في المنظمة.
- أداء التصرفات مع العملاء عبر شبكة الإنترنت لكثير من الأغراض مثل التسويق الإلكتروني، الشراء والبيع وعقد الصفقات عن بعد،..الخ.

- التعامل مع المنظمات الأخرى والأفراد من خلال استخدام "تبادل البيانات إلكترونيا (Electronic Data Interchange (EDI" التي تمثل نقل المعلومات الخاصة بالأفعال كالفواتير وطلبات الشراء،...الخ من كمبيوتر لآخر.
- جمع المعلومات المتعلقة ببحوث أسواق العملاء والمنافسين من خلال المسح التنافسي.
- توزيع المعلومات علي العملاء المتوقعين من خلال جهود الإعلان والبيع والتسويق التفاعلية.
- إمداد المنتجات الرقمية كالمعلومات والبرمجيات لمن يحتاجها من العملاء.

6- عامل المعرفة:-

وقد سبق وتكلمنا عنه في الوحدة الأولى، وأشرنا إلى أنه ذلك الموظف الذي يخلق أفكاراً وأساليب إبداعية جديدة ويعمل على توظيفها داخل المنظمة.

o ثانيا: المنظمة الافتراضية:-

تقوم هذه المنظمات على الجدارات وليس على سابقة الخبرة أو التكلفة أو غيرها من المعايير التقليدية على شبكات الأعمال المكونة من التحالفات "الافتراضية" من جميع أنحاء العالم والتي تتضمن العملاء –المنافسين– منظمات الأبحاث والتصميم والتصنيع والتسويق والتدعيم .

ويعتمد أساس عمل هذه المنظمات على المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، فهي عبارة عن مجموعة من فرق العمل التي تعمل معاً منفصلين عن بعض تماماً، وقد أعطيت لهذه المنظمات شرعية قانونية من خلال قيادتها للمبدعين .

في النموذج الافتراضي تقوم المنظمة الأساسية (Lead)، بخلق تحالفات مع عدد من المجموعات المتواجدة داخليا أو خارجيا والتي تمتلك أفضل الجدارات في العالم لكي تصمم أو تخلق منتج أو خدمة غير مسبوقة في زمن قياسي وبأقل التكاليف .

إن المنظمة التقليدية هي تنظيم وضع أساساً لتنسيق وتوحيد جهود العاملين به لإنجاز هدف محدد مشترك، وهذا التعريف ينطبق تماما على المنظمة الافتراضية أكثر من انطباقه على المنظمة التقليدية.

فهناك الكثير من المنظمات التقليدية التي تفشل في إيجاد نمط محدد لتنسيق الجهود بداخلها أو قد يغيب عن العاملين بها الهدف المشترك نتيجة لتضارب المصالح.

أما المنظمة الافتراضية فيصعب حدوث ذلك لأن أساس وجوهر وجودها هو تكاتف جميع الجهود لإنجاز الهدف المشترك وينتهي أيضا وجودها عند تحقيق الهدف.

ومرورا بالإدارة الافتراضية فإنها تعتمد على تحقيق النتائج مع غياب العلاقات الإنسانية المباشرة ويتم ذلك من خلال التفاهم والثقة التي يضعها مدير المشروع في العاملين بصرف النظر عن كونه يعرفهم أم لا يعرفهم.

o الافتراضات الأساسية لقادة عصر المعرفة :-

- إن الذكاء الشخصي والأداء هما اللذان يحددان الفرق بين النجاح و النتائج غير المقبولة.
- إن ولاء العميل يعد جزءا من تكوين رأس المال الفكري للمنظمة.
- إن تبنى القائد لإبداعات وابتكارات رأس المال الفكري سيزيد من استثماره.
- إن توافر واستخدام الذكاء الوجداني للقادة مع رأس المال الفكري ضرورة ملحة لتفعيله.
- إن تطوير مقياس كمي لقياس ولاء العميل يعد أحد إجراءات قياس الأصول (الموجودات) الفكرية.
- إن الاهتمام بالنتائج النهائية لأداء الشركة أحد مؤشرات تطوير رأس المال الفكري.
- إن رأس المال الاجتماعي يعد مصدرا أساسيا لتطوير رأس المال الفكري وهو يعكس خاصة العلاقات الاجتماعية ونوعها بين الأعضاء العاملين في المنظمة.

وهو أداة فاعلة لإنتاج المعرفة ونقلها و توزيعها في حالة الاهتمام به و تطويره عن طريق منح الثقة للأعضاء.

- إن نجاح المنظمة يتمثل في قدرة قادتها على الحصول على المعرفة والخبرات والأفكار، وكذلك على تحليل دقيق لخبرات المنظمات المناظرة وتاريخها، ويمكن أن يتحقق ذلك في حالة وجود إدارة ناجحة للمعرفة لأن الإدارة للمعرفة الناجحة تؤدى إلى بناء منظمة ناجحة.

o قناعات قادة التميز :-

القائد المتميز يرى أن المبرر من وجوده هو نقل الناس والأعمال من حوله، نقلة حضارية في القيم- والقناعات- والتوجيهات- والرؤى- والأهداف، نقله تعتمد على التغيير الحقيقي- الإبداع- المخاطرة وفقا لأسلوب الأعمال الحرة، تعتمد أيضاً على برمجة الأنشطة والناس في التغيير الشامل المتكامل، وهو بذلك يعتبر نفسه وكيلا لإحداث التغيير والتطوير بالمنظمة العصرية.

o جدارات القائد المتميز:-

- الثقة والإحساس العالي بالذات وتوافر الرؤية.
- الحضور الديناميكي والنشاط الواضح، والإصرار الذاتي العالي.
- الاتصال الإيجابي بكافة أشكاله ومستوياته.
- الجاذبية الشخصية النابعة من أسلوب التفكير و التصرف.
- الاستثارة العقلية لتابعيه.
- الاهتمام بالأشخاص الذين يحتاجون إلى رعاية على المستوى الفردي.
- التزود بالمعارف الهامة بوجه عام و التركيز على المعارف الفنية المتخصصة بوجه خاص.

قوة تأثير القائد في عصر المعرفة:-

قوة القائد تعني قدرة تأثيره على سلوك الجماعة التابعين له وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة للجماعة أو الإدارة التي ينتمون إليها.

وقد أظهرت إحدى الدراسات المشهورة أن أنماط قوة القائد وتأثيره تشتمل على ما يلي:

1- القوة الشرعية أو القانونية:-

وهذه القوة هي نتيجة عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي في الإدارة كأن تضع اسم وظيفته على باب المكتب مثل (المدير العام – المدير – المشرف).

2- قوة التحكم في نظام التحفيز:-

وهذه القدرة تعتمد على قدرته على رقابة وإدارة مكافأة الآخرين مثل (الرواتب – الترقيات – الجوائز).

3- قوة القسر أو الإكراه:-

هذه القوة تأتي عن طريق القدرة على المراقبة والعقاب والجزاء بالنسبة للآخرين مثل (لفت النظر – التأنيب – إنهاء الخدمة)

4- قوة الخبرة:-

وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة وكذلك التجارب التي يمر بها القائد فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير على الآخرين .

5- قوة العلاقة أو الصلة بمصادر السلطة العليا:-

وهي القوة التي تأتي عن طريق العلاقة أو الصلاحيات أو عن طريق التجاذب وربط العلاقة.

وهذه العلاقة تتمثل في مساعدي المديرين والمشرفين في المستويات الدنيا وقدرة تأثيرهم على المديرين في المستويات العليا وذلك لعلاقتهم مع بعض وصلاتهم المعروفة.

كيفية تطوير الموهوبين قيادياً:-

إن تعليم الموهوبين فنون القيادة يتطلب تطوير الإمكانيات غير العادية التي يحملونها بالإضافة إلى تنمية القيم والاهتمامات والدوافع، ذلك للتمكن من توجيه تلك المواهب لخدمة المجتمع.

لقد أثبت أرسطو بأن القادة يولدون ولا يصنعون، لكنه ثبت حديثا أن القدرات القيادية – مثل القدرات الإبداعية والفكرية – لا تزدهر ما لم تبذل أي جهود لتطويرها، فعلى الرغم من أننا لا نتوقع أن يصبح كل المواطنين الذين لديهم قدرات قيادية قادة عظماء في مجتمعاتهم أو حتى في الأوساط التي يعملون فيها، فإنه من المنطقي افتراض أن الأشخاص الذين لديهم مهارات قيادية قوية يكونون أكثر قابلية ليصبحوا قادة فاعلين أو تابعين ملتزمين في مجال حل المشكلات.

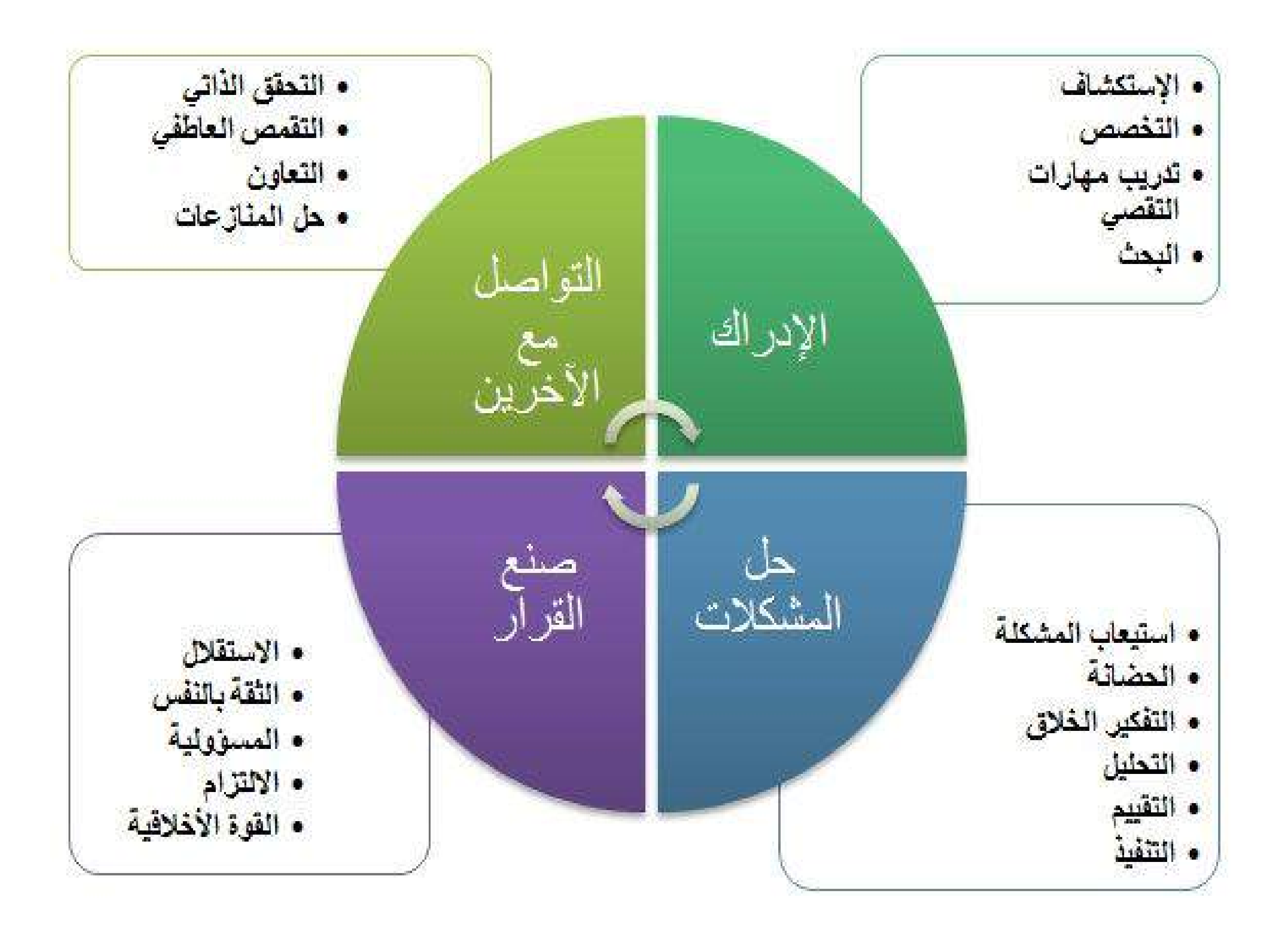
إن تطوير الموهوبين قيادياً يتطلب في بادئ الأمر اكتشاف موهبتهم، الأمر الذي يجعلنا نتساءل؛ **كيف يمكننا أن نكتشف مثل هذه الموهبة؟**

إن بعض الموهوبين يتسمون بسمات معينة تشير إلى قدراتهم القيادية، مثل هذه السمات قد تساعدنا في التعرف عليهم ومن ثم استهدافهم لبرامج تدريب القادة لتطوير هذه الموهبة، فهم دائماً يرغبون بالتحدي وقادرون على حل المشكلات، بل وقادرون أيضا على التفكير بطريقة ناقدة، كما أنهم يتميزون بقدرتهم في بناء العلاقات، وتحفيز الآخرين، ومرونتهم في التفكير والتصرف.

وعلى الرغم من أن العبقرية الفكرية ليس بالضرورة أن تمثل أحد أهم متطلبات القيادة الحكيمة، فإن الموهوبين فكرياً يتمتعون بالقدرة التي تؤهلهم لمناصب قيادية بارزة في المستقبل - إذا تم تدريبهم بشكل جيد.

ولأهمية استثمار مثل هذه القدرات والملكات، أصبحت برامج الموهوبين الحديثة تُركِّز بشكل أساسي على تطوير القدرات القيادية، ولكن كانت المشكلة تكمن في عدم وجود نظام تعليمي لتطوير المهارات القيادية، كما أنه لا يوجد أي دراسة أو إنتاج بحثي يتعلق بتطوير القدرات القيادية للمبدعين، ولهذا ركز العلماء على البحث والدراسة حول المهارات الأساسية للقيادة، وتم تصنيفها في أربع مجموعات هي: الإدراك وحل المشكلات والتواصل مع الآخرين وصنع القرار، واستنادا على هذا التصنيف ظهر ما يسمى بنموذج تدريب القادة الذي أصبح فيما بعد فكرة رئيسية لتطوير برامج الموهوبين.

وفيما يلي نقدم شكل توضيحي لنموذج تطوير القادة:-



ما يلفت النظر في هذا النموذج هو أن بنـاءه يتفق مـع النظريـة العامـة التـي تقول بأن نصفي الدماغ البشري الأيسر والأيمن يضمان وظـائف ذهنيـة مختلفـة ولكنهـا متكاملـة، فـالإدراك وحـل المشـكلات الموجـودة فـي الجانـب الأيسـر مـن النموذج يقوم بها الجانب الأيسر من الدماغ، في حين أن التواصل مـع الآخـرين

وصنع القرار الموجودة في الجانب الأيمن من النموذج هي من وظائف الجانب الأيمن من الدماغ.

وبهذا تتحد العناصر الإدراكية المتمثلة في الإدراك وحل المشكلات جنباً إلى جنب مع التواصل مع الآخرين وصنع القرار والتي تعتبر من العناصر الفاعلة، ليتم بذلك تحقيق القيادة المتكاملة .

o خصائص يجب أن تعرفها عن موظفيك الأذكياء :-

1- هم يعلمون جيدا" مدى قيمتهم في الشركة :-

إن تكتيكات العمل التي يستخدمها هؤلاء الموظفون هي أقرب في ندرتها إلى المهارات التي احتكرها الحرفيون الأوربيون في العصور الوسطى من تلك المهارات التي كانت مطبقة في عصر النهضة الصناعية والتي كانت سهلة التداول والنقل، في إشارة لوعيهم أنّ قيمتهم تكمن في مهاراتهم التي يكنزونها .

2- هم على دراية عالية بمصادر الشركات ويتحكمون بتوظيفاتها :-

يعملون فقط في الشركات التي تعير اهتماماتهم الدعم المادي الوفير. وعندما لا يستطيعون الحصول على ذلك، فهم إما يغادرون أو يمعنون البحث ثم يمارسون حيلهم السياسية في حوكمة الشركات حتى يجعلون من مشاريعهم في قمة أولويتها .

3- يتجاهلون الهرم الوظيفي :-

إن كنت، كقائدٍ للشركة، تحاول تحفيزهم بالألقاب والترقيات، فأنك ستجد ردة

فعل أكثرهم باردة. لكن لا تفترض أن جميعهم لا يكترثون بالألقاب: إن بعضهم قد يكون حساس جدا" إذا لم تلقبه دكتور أو بروفيسور .

4 - يتوقعون أن تفتح لهم أبواب الإدارة دائما: -

إذا لم يستطيعوا التكلم مع المدير التنفيذي في الوقت الذي يظنون أنّه ضروري، سوف يتشكل عنده انطباع أن الشركة لا تأخذ عملهم على محمل الجد .

5- لهم علاقات علمية و معرفية جيدة ومثمرة : -

إنهم منخرطون بشبكات معرفية وعلمية عالية القيمة، فمن يعرفونه من العقول هو على نفس الأهمية مما بحوذتهم من علوم و تقنيات، في نفس الوقت الذي ترفع هذه العلاقات قيمة الشركة التي يعملون بها، فإنها تزيد من خطورتهم عليها .

6- يضجرون أسرع من غيرهم : -

أثناء توزيع المهام بين الموظفين، إذا لم تشركهم في تحديات فكرية وتستلهم أفكارهم في تحقيق أهداف الشركة، فإنك تجدهم سرعان ما يغادرون .

7- لن يشكروك أبدا!! : -

حتى لو كنت قائدا" ناجح، فأنهم وبحسب طبيعتهم (وبشكل غير متعمد) لن يشكروك، تذكر أن هؤلاء لا يميلون أن يكونوا ضمن قيادة أحد ما، فأنصحك بتقييم نجاحك في قيادتهم عن بعد .

ولتكن قائدا ذكيا.. فعليك بالأتي:-

- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
- الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.
- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
- الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصك واكتساب ثقة الغير.
- الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور.
- الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.
- القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.
- المواظبة والانتظام حتى تكون قدوة حسنة لمرؤوسيك.
- سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة.
- توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيك.
- تفويض السلطات لأطراف السلم الإداري.
- أن تكون طموحاً دون أن يغطي طموحك على طموح الآخرين، وصبوراً دون أن تجعل العاملين يفقدون الإحساس بإلحاح العمل وقيمة الوقت، وأن تكون حاضرًا ومتاحاً لمساعدة كل من يحتاجك دون أن توحي بأنك كل شيء وأن العمل لن يتم بدونك.

المراجع:-

- القائد المتميز بين الموهبة والإبداع، المجموعة العربية للتدريب والنشر- 2013
- الإدارة بالحب والمرح، المجموعة العربية للتدريب والنشر- 2013
- المعهد العالي للتنمية الإدارية، دورة منهجيات الإصلاح والتنمية الإدارية (دمشق، 2005).
- رندة أنطوان، الإصلاح والتحديث الإداري، صنعاء: المعهد الوطني للعلوم الإدارية ،2000).
- عدنان خضر طرابلسي، تقويم فعالية تجارب التنمية والإصلاح الإداري في سوريا ولبنان(رسالة دكتوراه غير منشورة، دمشق، جامعة دمشق،2006).
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تجارب عالمية مختارة في الإصلاح الإداري (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية، 1997).
- حسن أديب الشيخ، الإصلاح الإداري في سورية في ظل المتغيرات العالمية الجديدة :ضروراته وملامحه(دمشق: دار الرضا، 1998).
- الحسينة، سليم، (مبادئ نظم المعلومات الإدارية)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 1998م .
- حسين، عبد الفتاح دياب، (التخطيط والرقابة)، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية .

- رضوان، شفيق، (السلوكية الإدارية)، المؤسسة الجامعية للدراسة والنشر والتوزيع، 1994م .

- روبير، بابيز (الموجه- الدليل العلمي للقيادات الإدارية) ترجمة: تمام الساحلي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1992م .

موضوعات من الإنترنت تحت عنوان:-

- موضوع بعنوان (إدارة التمكين).

- التمكين ...مفهوم إداري معاصر.

- إعداد قادة المستقبل : تطبيقات لمفهوم الجدارة- الخبر 13- 15 ربيع ثاني 1429 هجرى- أ.د هدى صقر.

- موضوع من الإنترنت بعنوان المنظمة الرقمية في عالم متغير- أ.د. محمد محمد الهادي.

- المنظمة الرقمية في عالم متغير.

- أثر التدريب على التغيير التنظيمي.

- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية تحت الروابط الآتية:-

http://www.hrdiscussion.com/hr8073.html

http://www.hrdiscussion.com/hr18174.html